

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivation and Rewarding of Employees

Student:
Vedoucí práce:

Eva Pyszková
Ing. Dita Skopalová

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 5. května 2011

.....

Eva Pyszková

V Ostravě dne 5. května 2011

Eva Pyszková

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Ditě Skopalové za cenné rady, vstřícný přístup a pomoc při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1. Úvod	1
2. Teoretický přehled motivace a odměňování zaměstnanců	2
2.1 Personální práce	2
2.1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů	3
2.1 Vymezení motivace	5
2.1.1 Individuální motivace	7
2.1.2 Teorie motivace	8
2.1.1 Herzbergův dvoufaktorový model	9
2.1.2 Teorie potřeb	10
2.1.3 Teorie cíle	11
2.1.1 Motivace a manipulace	12
2.1.2 Vazby motivace - výkon a motivace – peníze	12
2.2 Vymezení Odměňování zaměstnanců	13
2.2.1 Mzda a plat	14
2.2.2 Zásluhové odměňování	15
2.2.3 Zaměstnanecké výhody	17
2.3 Metody sběru dat	20
3. Nastínění situace v konkrétním podniku	22
3.1 Charakteristika společnosti Mary Kay®	22
3.2 . Základní informace o společnosti	23
3.3 Způsob práce – metoda přímého prodeje	24
3.4 Formy motivace ve společnosti - Firemní akce, programy a výzvy	27
4. Analytická část	29
4.1 Metody při sestavování a vyhodnocení dotazníku	29
4.2 Dotazníkové šetření	30
4.3 Výsledky dotazníkových šetření	31
5. Návrhy a doporučení	47
6. Závěr	50

1. Úvod

Firmy často využívají celé spektrum prostředků, které jsou potřebné k dosažení cílů, jež si vytyčily. Jedním z hlavních předpokladů dosažení a udržení většiny firemních cílů je však mít spokojené a schopné zaměstnance. Snahou každé firmy by měl být neustálý vývoj vztahu a podpora svých zaměstnanců. Pokud firma nebude mít spokojené zaměstnance, nebudou mít tendenci dosahovat požadovaných výkonů. V důsledku čehož nebudou plněny odpovídajícím způsobem ani podnikové cíle. Proto by se měla každá firma soustředit na jednotlivé formy podpory a motivace svých zaměstnanců.

Je zřejmé, že odměňování jako takové není dostačující pro udržení a rozvoj svých zaměstnanců. Pokud firma usiluje, o stálou strukturu svých zaměstnanců je zapotřebí zapojit i další formy motivace. Tím, však aktivita vedení nekončí. Dále se musí zaměřit na zjištění, zda systém motivace a odměňování, který prosazují ve své firmě je pro zaměstnance uspokojující. Na základě takovýchto potřeb vznikl prostor pro vypracování této bakalářské práce.

Cílem této bakalářské práce tedy je především zhodnotit spokojenost pracovníků s formou motivace a odměňování ve společnosti. Nejúčinnější formou je přímá analýza situace ve firmě.

Po úvodní charakterizaci společnosti Mary Kay, bude následovat popis hlavních motivačních technik a metod prodeje. Následně bude na základě metod, které jsou blíže rozepsány v teoretické části této práce, sestaven dotazník. Takovýto dotazník by měl obsahovat stěžejní oblasti, které je potřeba prozkoumat a následně vyhodnotit. Po zpracování dat z dotazníkového šetření je na řadě vyhodnocení jednotlivých oblastí. Takto vyhodnocená data, jsou převedena do grafické a tabulkové podoby. Na základě těchto grafů je zhodnocena dosavadní situace ve firmě a vzniká prostor k návrhům a doporučením jak pro oblast motivace, tak odměňování.

Díky zhodnocení spokojenosti pracovníků ve společnosti v rámci této bakalářské práce si může sama firma ověřit jak danou nastavenou formu motivace a odměňování hodnotí její pracovníci. Na základě závěrů z dotazníkového šetření bude

možno hodnotit jednotlivé oblasti. Podklady budou sloužit firmě k tomu, aby si udělala přehled o tom, na jaké oblasti se v budoucnu více zaměřit.

2. Teoretický přehled motivace a odměňování zaměstnanců

2.1 Personální práce

Pojmy motivace a odměňování už v dnešní době představují v podnicích zcela něco jiného, než tomu tak bylo v minulých letech. Pro mnoho vlastníků, ale i zaměstnanců však stále zůstává nejúčinnější formou motivace právě odměňování. Je tedy jasné, že tyto dvě oblasti jsou neustále velmi úzce propojeny.

V úvodu teoretické části bude objasněno pojetí a význam personální práce (personalistiky), do které se jak motivace, tak odměňování řadí.

Zdravý chod jakékoli organizace je podmíněn shromážděním, propojováním a využíváním:

- materiálních zdrojů (materiál, zařízení, stroje, energie)
- finanční zdroje (zejména peněžní prostředky)
- lidské zdroje (pracovníci)
- informační zdroje (znalosti a dovednosti vycházející ze schopností lidí)

Právě tyto aktivity jsou stěžejním úkolem řízení organizace.

Materiál a finanční zdroje jsou však pouze zdroje neživé a je potřeba, aby je někdo uvedl do pohybu. Právě tímto motorem udržujícím organizaci jsou lidské zdroje. I lidské zdroje však potřebují z něčeho čerpat a k tomu jim slouží zejména informační zdroje. [6]

Koubek (str. 13; 2008) uvádí:

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou

prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Z výše uvedeného je tedy jasné, že pro organizaci jsou právě lidé tím nejcennějším zdrojem, který uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinuje jejich užívání. Lidé jsou však uváděni také jako zdroj nejdražší, protože rozhoduje významným způsobem o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Důležitou podmínkou úspěšnosti organizace tedy tvoří uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, že právě lidé představují pro firmu hlavní zdroj bohatství a jejich řízení se bude výrazně podílet na faktu, zda organizace jako taková uspěje, či nikoliv. A právě zde se dostáváme k důležité oblasti uvědomění si toho, jak důležité je o své zaměstnance pečovat, aby v dané organizaci rádi a dobře pracovali. Jedině za těchto podmínek bude možno dosáhnout požadovaného úspěchu mezi ostatními organizacemi na trhu. [6]

2.1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

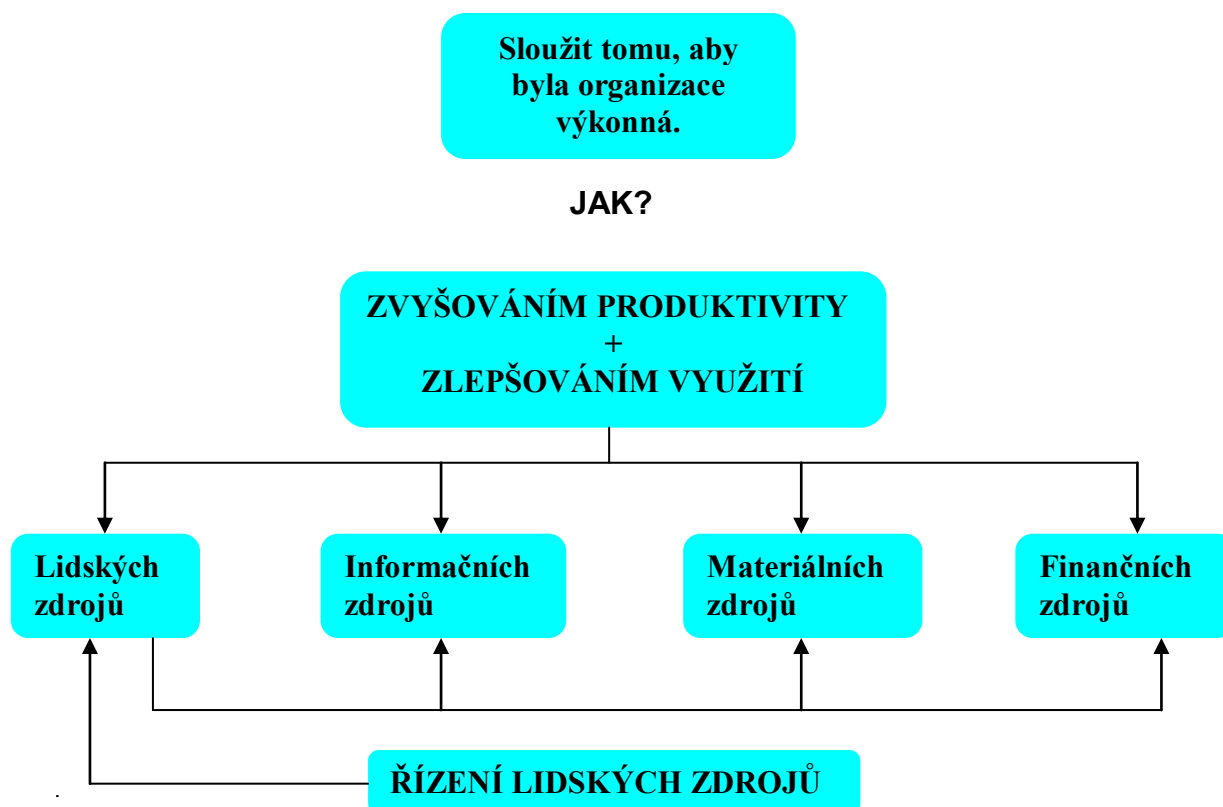
Nejnovější koncepce personální práce se začala ve vyspělém zahraničí formovat v průběhu 50. a 60. let a je označována jako řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se postupně stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Toto nové postavení personální práce vyjadřuje zejména význam lidské pracovní síly jako nejdůležitější výrobní vstup a činnosti organizace. [6]

Dle Michaela Armstronga (str. 27; 2002), lze definovat řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení strategických cílů podniku.

Za **obecný cíl** organizace lidských zdrojů se považuje zajištění takových podmínek, aby byla organizace schopna odpovídajícím způsobem plnit své cíle a to zejména prostřednictvím lidí.

Za **obecný úkol** v oblasti řízení lidských zdrojů se považuje podstupovat takové kroky, které povedou zejména k tomu, aby byla organizace neustále výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Těmito kroky pak rozumíme neustálé zlepšování a využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici, tj. finanční, materiální, informační a lidské zdroje. [6]

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Mezi hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů (dále v textu jen ŘLZ) patří dle M. Foot a C.Hook (2002):

- Je zde zdůrazňována důležitost přijetí strategického přístupu.
- Linioví manažeři zde sehrávají převládající roli.
- Organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace. Spolu s tím hraje životně důležitou roli komunikace.

- Je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí. Ta může být interpretována různým způsobem do podoby aktivit známých jako tvrdé ŘLZ nebo měkké ŘLZ.
- Ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický než pluralistický přístup.

Filozofie řízení lidských zdrojů poukazuje zejména na to, **jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace**. Neexistuje však žádný jednotný model, dle kterého by bylo možno využít při obecném charakterizování řízení lidských zdrojů. Proto je dle Storeyho (1989) rozlišováno mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů.

Pokud má podnik zájem na tom získat konkurenční výhody prostřednictvím pracovní síly (bez ohledu na to, zda se jedná o personál na částečnou nebo plnou pracovní dobu, na stálý nebo dočasný úvazek), ve všech oblastech musí docházet ke vzdělávání a rozvoji. Dochází k rozvoji programů založených na znalostech behaviorálních aspektů lidí při práci. Tento přístup se považuje za měkké ŘLZ.

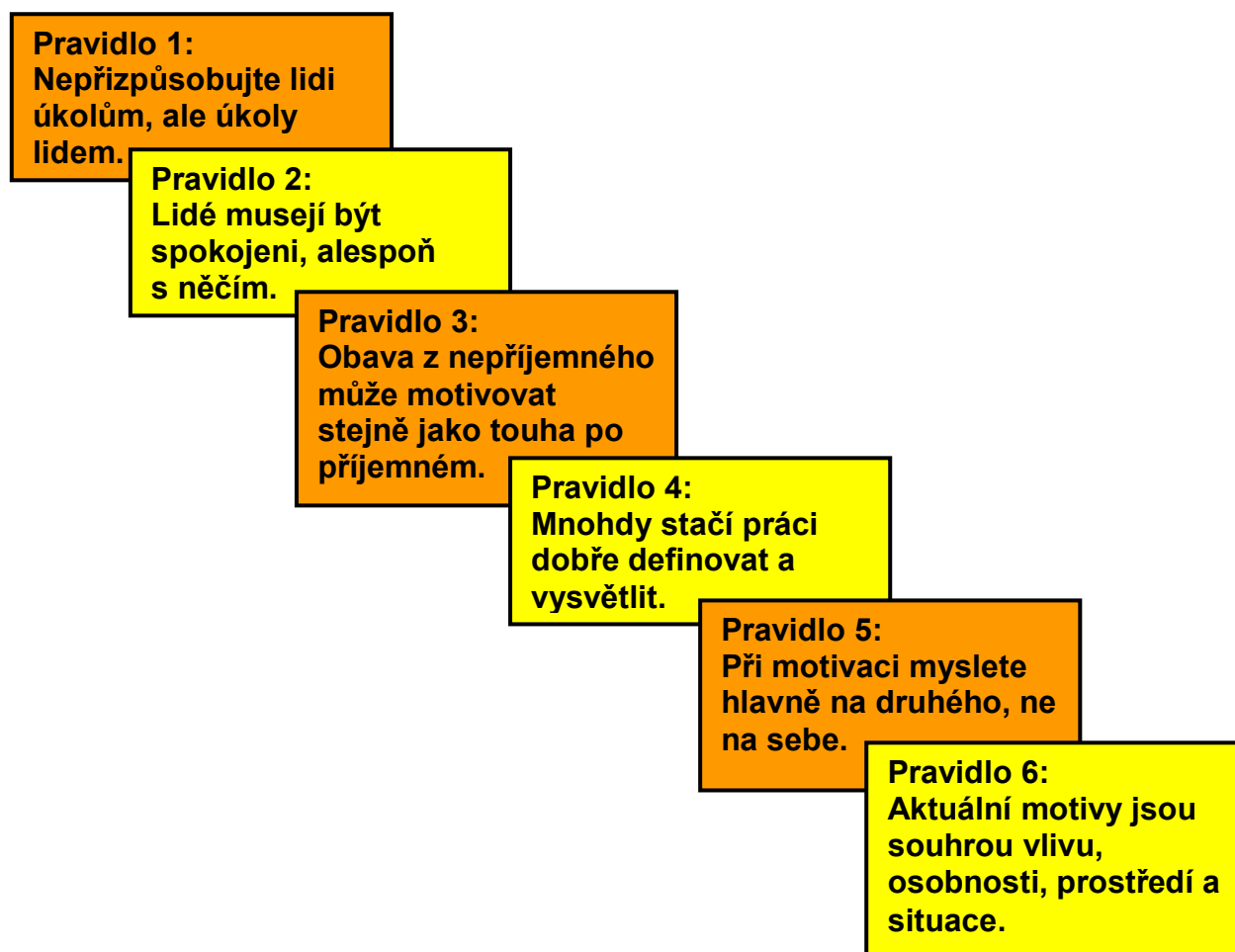
Naopak tvrdé ŘLZ vychází z předpokladu, že zdroje budou získávány, rozmisťovány a uvolňovány tak, jak to vyžadují plány společnosti. Avšak na potřeby lidských zdrojů je brán jen velmi malý zřetel. [6]

2.1 Vymezení motivace

Cílem motivace je především vytvoření kladného přístupu k čemukoli – ať už je to určitý typ chování či výkon. Motivace jako taková je obvykle označována jako proces a za výsledek motivace se považuje jakási činnost – někdo na někoho nějak působí, ale i samotná existence například pozitivního přístupu apod. [8]

Lidé, kteří jsou správným způsobem motivováni, mají jasně definované cíle a podnikají právě ty kroky, od kterých očekávají, že povedou právě k dosažení těchto cílů.

Obrázek 2: Základní zásady motivace



Zdroj: Základní zásady motivace - PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Každá organizace by se měla zajímat o to, co se musí dělat pro dosažení trvale vysokého výkonu svých zaměstnanců. Jedná se zejména o aktivity, které vedou k nejvhodnějším způsobům motivování zaměstnanců. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které bude optimální pro všechny pracovníky. Díky tomuto prostředí budou moct dosahovat odpovídajících výsledků.

Základní forma motivace zaměstnanců v pracovním prostředí je tzv. **motivaci pracovní**, můžeme k ní přistupovat dvěma cestami. První cesta se váže k situaci, kdy se lidé motivují sami k hledání a vykonávání práce, která uspokojuje jejich potřeby. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem firmy a to

zejména na základě metod – např. pochvaly, odměňování, povyšování, pružná pracovní doba apod.

Dle zjištění Herzberga a kol., (1957) rozlišujeme dva základní typy motivace:

- **vnitřní motivace** – tato motivace je vytvářena lidmi samými. Tato motivace je vede k tomu, aby se chovali určitým způsobem nebo aby se vydali určitým směrem. Právě odpovědnost (pocit kontroly nad vlastními možnostmi), je tvořena těmito faktory. K vnitřní motivaci se též váže autonomie. Ta je vyznačována využíváním příležitostí, rozvojem dovedností a schopností.
- **vnější motivace** – to je ta oblast, která je vytvářena pro motivaci lidí. Tvoří ji zejména odměny (např. povýšení), ale také tresty (např. disciplinární tresty)

Právě vnější formy motivace mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale není jisté, že budou působit dlouhodobě. Naopak vnitřní formy motivace budou mít dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nepřicházejí z vnějšku. [2]

2.1.1 Individuální motivace

Cílem každé organizace v oblasti motivace by mělo být zaměření se na konkrétní potřeby svých zaměstnanců. Organizace jako taková musí brát v potaz potřeby každého jednotlivce. Znalost působení konkrétních motivačních faktorů na jednotlivce je základem úspěšnosti práce a to zejména manažerů. Je účelné, aby byli manažeři dobře informováni o přesných typech motivů, které působí na jednotlivce ve firmě a mohli tak přímo ovlivňovat jejich motivaci k práci ve firmě. Mezi nejčastější motivy ovlivňující jednotlivce se řadí zejména:

Peníze, ty jsou bezpochyby významným motivem a hnacím motorem pro většinu lidí. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro manažera snadným objektem řízení. Má-li pro ně vedoucí finance k dispozici, dostane z nich vždy velmi dobré výkony.

Důležitou roli hraje také **osobní postavení** a mělo by se alespoň v jisté míře objevit v motivačním žebříčku každého pracovníka. Hodně lidí se snaží uspět kvůli postavení. Na statut zaměření pracovníci mají však sklon k intrikám.

Dalšími faktory **jsou pracovní výsledky a výkon**, ty jsou důležité zejména pro soutěživé lidi. Právě tito soutěživí a pracovití lidé, kteří se chtějí v práci prosadit a vyniknout jsou motorem každé firmy.

Naopak **přátelství** je pro některé lidi víc než pracovní výsledky a peníze. Takto zaměření jedinci preferují atmosféru na pracovišti. Jsou to lidé, kteří budou raději pracovat ve firmě, kde sice nejsou tak finančně ohodnoceni, ale panuje zde příjemná atmosféra a v podnikovém týmu existují silné vazby. Neradi se hádají, raději ustoupí.

Jistota představuje motivaci pro pracovníky, kteří netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení ve firemní hierarchii. Raději se spokojí s málem, hodně se řídí předpisy a neradi se pouštějí do riskantních kroků.

Podstatným motivem pro pracovníky, kteří preferují svůj profesionální a osobní rozvoj je bezpochyby **odbornost**. Odborník se především snaží vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by dělal něco jiného.

Samostatnost funguje jako motiv u lidí, kteří nad sebou těžko někoho snášejí. Chtějí o všem rozhodovat sami, nemají rádi, když jim do práce někdo mluví a nakonec si všechno udělají po svém.

V neposlední řadě je podstatným motivem **kreativita** a to zejména pro lidi, kteří mají potřebu neustále vytvářet něco nového. Tito lidé by se nikdy nespokojili s prací, ve které by neměli prostor proto, aby mohli vytvářet a vymýšlet další a další myšlenky, věci, řešení apod.

[10]

2.1.2 Teorie motivace

Každá forma motivace vychází z určitého teoretického podkladu. V literatuře je možno najít celou řadu modelů, které představují jakýsi základ. Tohoto základu

může management využít při tvorbě vlastní motivace uvnitř podniku. Jedná se však pouze o jakýsi teoretický podklad a proto je jasné, že v praxi bude potřeba při samotné implementaci do podniku použít řadu úprav a obměn.

2.1.1 Herzbergův dvoufaktorový model

Základem tohoto modelu je zkoumání působení dvou typů faktorů. První z nich jsou označovány jako **satisfactory** (motivační faktory, motivátory) a druhé jsou označovány jako **dissatisfactory** (udržovací, hygienické faktory – jsou preventivní a souvisejí s prostředím).

Tento model byl zpracován na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací několika stovek účetních a techniků. Na základě tohoto modelu se předpokládá, že lidé jsou přesně schopni označit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo naopak neuspokojují. Těmto pracovníkům byly během šetření kladeny otázky, které zněly „Můžete nám detailně popsat, kdy jste se během období cítili v práci výjimečně dobře?“ a „Můžete nám detailně popsat, kdy jste se během období cítili v práci výjimečně špatně?“. Na základě výsledků z těchto šetření bylo zjištěno, že tzv. „dobrá období“ se týkají zejména obsahu práce, nejčastěji uznání, úspěchů, povýšení, práce samotné či odpovědnosti. Tzv. „špatná období“ se nejčastěji týkaly okolností souvisejících s prací, tedy zejména plat, pracovní podmínky, kontrola a vedení. [9]

Tyto poznatky vycházejí z předpokladu, že přání pracovníků jsou rozčleněny do dvou skupin. **První skupina** je tvořena potřebami pracovníků rozvíjet kvalifikaci člověka a to především jako zdroj osobního růstu. Podstata rozčlenění **druhé skupiny** vychází z předpokladu, že první skupina potřeb pracovníků je doplňována o potřeby slušného zacházení v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů. Je potřeba podotknout, že naplňování potřeb druhé skupiny, však nevede k vyššímu pracovnímu výkonu. Uspokojení potřeb druhé skupiny funguje především pro potřeby prevence nespokojenosti a zhoršování pracovního výkonu.

Právě toto rozčlenění představuje základy pro ony dva typy faktorů. Tedy satisfaktory - ty jsou považovány za motivátory k lepším výkonům a úsilí. Druhým typem jsou dissatisfaktory – které spíše charakterizují prostředí a primárně slouží jako prevence a mají pouze minimální vliv na pozitivní postoj pracovníků k práci.

[2]

2.1.2 Teorie potřeb

Mezi základní a nejčastěji zmiňovanou teorii motivace patří bez pochyby teorie potřeb. Jedním z nejvýznačnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow, který v roce 1943 zveřejnil koncepci tzv. hierarchie potřeb.

Vychází z předpokladu, že každé chování jednotlivců je motivováno neuspokojenými potřebami. Je tedy třeba zdůraznit především fakt, že pouze neuspokojená potřeba může jedince motivovat. Tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je rozčleněna do dvou hlavních skupin:

První skupinu potřeb tvoří tendence odstraňování určitého nedostatku (tzv. D-potřeby, vychází z výrazu - Deficiency Needs). Druhá skupina je zaměřena na potřeby dosahování (tzv. B-potřeby, vychází z výrazu - Being Values).

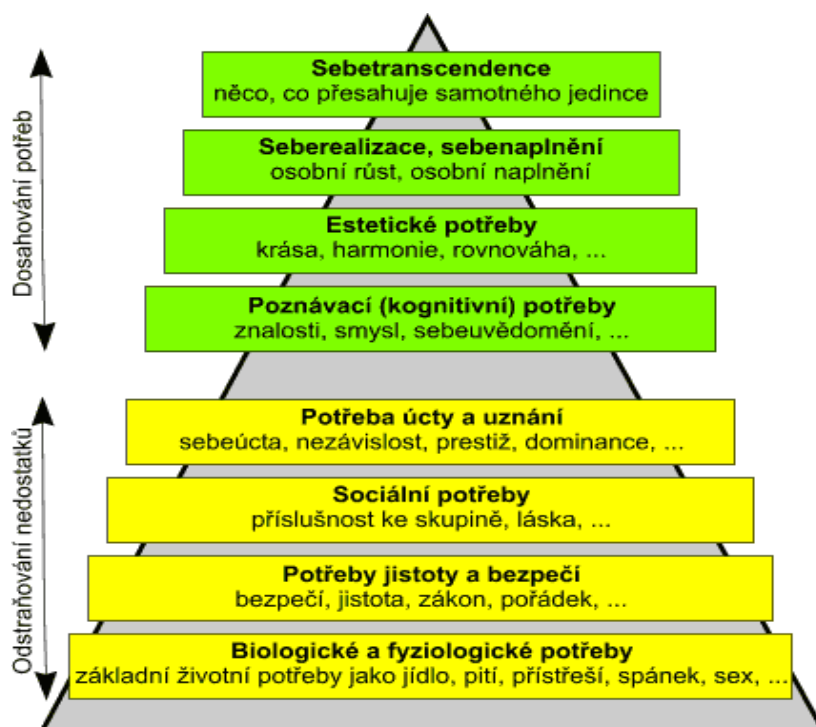
V situaci, kdy nejsou uspokojeny tzv. D-potřeby, dochází k pocitům úzkosti a převládá snaha o odstranění nežádoucích nedostatků. Uspokojení takovýchto potřeb ovšem nevyvolává dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, což také představuje podstatný rozdíl, mezi uspokojování potřeb druhé skupiny (B-potřeby). Při uspokojení těchto potřeb je jedinec motivován o to více.

V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: v této úrovni jedinec uspokojuje v první řadě své lidské – základní potřeby a teprve po jejich uspokojení se snaží o naplňování potřeb vyššího stupně.

Tato teorie je kritizována zejména pro její minimální pružnost a určitou nekompromisnost – protože různí lidé mohou mít různé priority a je obtížné akceptovat fakt, že lidské potřeby se vyvíjejí hierarchicky.

[11]

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb – pyramida



Zdroj: HÁJEK, M. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *VEDEME.CZ* [online]. 2006-03-30 [cit.20110-2-13]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214>.

2.1.3 Teorie cíle

Tato teorie byla v roce 1979 zformulována Lathamem a Lockem. Tvrdí, že jak motivace, tak výkon jsou vyšší, jestliže jsou jednotlivcům stanoveny cíle specifické. Tyto cíle by měly být náročné, ale zároveň přijatelné. Dále je zde zdůrazňována také tzv. participace jednotlivců na stanovení cíle, neboť toto je považováno za prostředek k získání souhlasu pro stanovení vyšších cílů. Co se týče náročných cílů, tak ty musí být předmětem projednání a jejich plnění musí být podporováno vedením. Pro udržení motivace je vůbec nejdůležitější zpětná vazba.

Tato teorie je propojena s koncepcí řízení dle cílů, která pochází z 60. let. Toto pojetí ovšem často selhávalo zejména díky byrokratickému používání, aniž by poskytovalo příslušným pracovníkům skutečnou podporu a také aniž by bylo zabezpečeno zdůraznění významu takových postupů jako je dosahování souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba. Teorie cíle hraje velmi důležitou roli také v procesu řízení pracovního výkonu. [2]

Ve většině firem se určitě nebudou zaměřovat pouze na jeden typ teorie motivace, ze které čerpají a se kterou určitým způsobem pracují. Každá firma si musí uvědomit, které poznatky z těchto teorií považuje za klíčové v procesu motivace právě svých zaměstnanců.

2.1.1 Motivace a manipulace

V oblasti motivování druhých velmi záleží na tom, zda při takovém motivování využíváme skutečných zájmů těch lidí, které motivujeme. Může totiž docházet k tomu, že zájmy těchto jedinců pouze uměle posilujeme, či snad uměle vytváříme. Pokud se jedná o situaci, kdy rozvíjíme potřeby jedince, které jsou v rozporu s jeho objektivními potřebami, tedy s potřebami, které jsou pro něj prioritní, pak opouštíme motivaci jako eticky přijatelný proces a jedná se už spíše o manipulaci.

Cílem **motivace** je především uspokojení potřeb motivovaného (jedince, skupiny, firmy jako celku). Uspokojování těchto potřeb však ovlivňuje i zájmy, které se odvíjejí od potřeb motivovaného.

Naopak **manipulace** je výhradně zaměřena na proces, při kterém jsou upřednostňovány především zájmy manipulujícího. Pokud dojde k uspokojení nějaké z potřeb manipulovaného, bere se tento fakt jen jako jakýsi vedlejší efekt nebo dočasná taktika. [8]

2.1.2 Vazby motivace - výkon a motivace – peníze

Každý pracovník musí být správně motivován, aby mohl dosahovat patřičného výkonu. Na základě tohoto výkonu je schopen uspokojovat své potřeby a také být spokojen s prací. Jedny z nejzákladnějších požadavků, které se týkají, spokojenosti s prací jsou především:

- spravedlivý systém odměňování
- možnosti k profesnímu růstu
- dostatečný stupeň sociální interakce při práci
- vysoký stupeň autonomie (kontrola nad tempem a metodami práce)

Vazba mezi spokojeností a výkonem vždy byla diskutabilní, jelikož vždy existovala domněnka, že lepší výkon plodí spokojenost zaměstnanců. Tato domněnka byla však díky některým výzkumům zcela vyvrácena. Je tedy zřejmé, že spokojený pracovník není nutně vydatný pracant a ani velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem.

Peníze jako takové se řadí k nejobvyklejší formě vnější odměny. Pro pracovníky jsou právě peníze jednou z nejúčinnějších forem motivace. Je tomu zejména, protože peníze jsou prostředkem pro dosažení řady různých cílů. Tím pádem slouží buď přímo, nebo nepřímo k uspokojování mnoha potřeb. Pokud hovoříme o pravidelném příjmu, pak se jedná o uspokojování základních potřeb přežití a bezpečí. Peníze však mohou být také prostředkem pro uspokojení potřeby sebeúcty, postavení a také mohou být prostředkem k získání jakési prestiže.

Je však dobré si uvědomit, že peníze samy o sobě nemusejí mít tak značný význam, ale mohou představovat prostředek motivace pro lidi, kteří usilují o adekvátní peněžní ohodnocení. [1]

2.2 Vymezení Odměňování zaměstnanců

Oblast odměňování se bezpochyby řadí mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností. V důsledku tohoto faktu se v každé organizaci neustále více a více projevuje snaha o vytvoření efektivního, transparentního, spravedlivého a motivujícího systému odměňování.

Každá organizace by měla usilovat o to, aby vytvořila takový systém odměňování, který by co nejlépe odpovídal aktuálním potřebám a to jak potřebám organizace, tak i zaměstnanců. V této oblasti však může docházet k častým neshodám. Proto se v dnešní době v organizacích klade čím dál tím větší důraz na tvorbu takového systému odměňování, který by vyhovoval jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům.

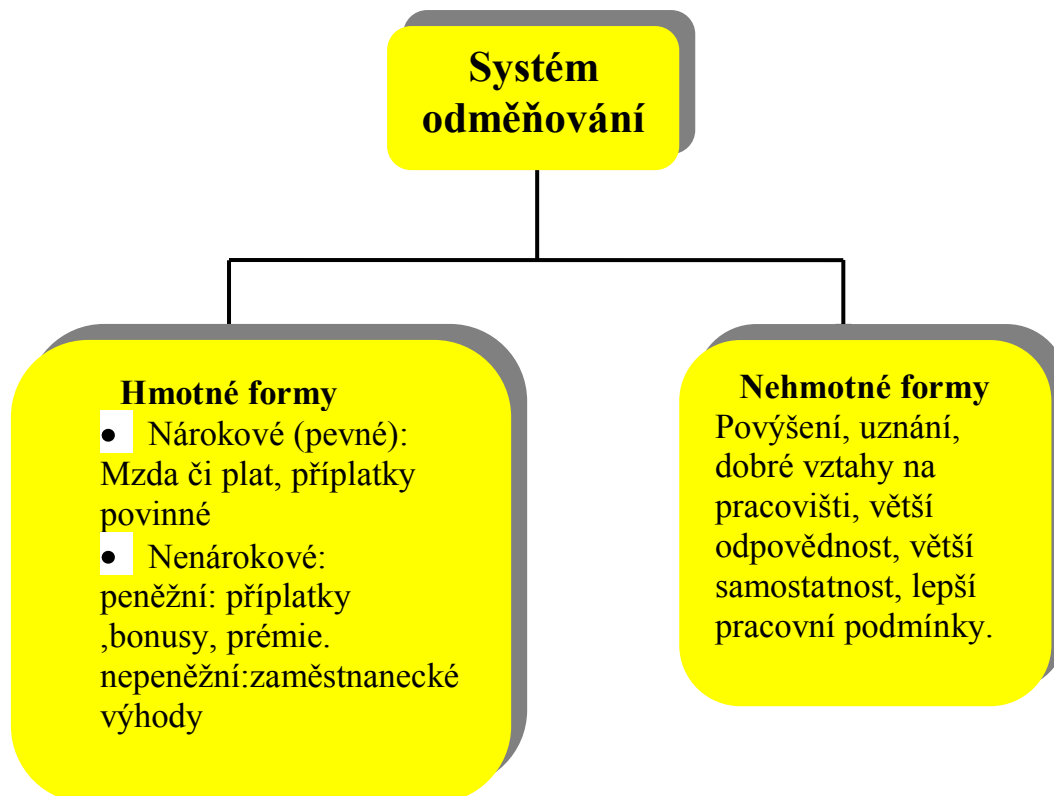
Smysluplný systém odměňování v organizaci existuje tehdy jestliže:

- odměňuje zaměstnance na základě hodnot, které vytvářejí.
- odměňuje zaměstnance dle toho, jak si organizace cení jejich spolupráce a spoluúčasti na plnění podnikových cílů.

- Napomáhá k tomu, aby si byla organizace schopna dlouhodobě udržet potřebně kvalifikované zaměstnance.
- Motivuje zaměstnance a postupně si buduje jejich angažovanost a oddanost.

[5]

Obrázek 4: Systém odměňování v organizacích



Zdroj: HORVÁTOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 110s. 978-80-248-1629-6 (brož.)

2.2.1 Mzda a plat

Oblastí základní a bezpochyby nejčastěji zmiňovanou a diskutovanou je zcela určitě nároková složka, tedy mzda či plat. Platná právní úprava vymezuje základní rozdíly mezi pojmy **plat** a **mzda**.

Pro tyto pojmy se v praxi běžně používá mnoho různých termínů, které ovšem nemají tutéž vypovídací schopnost:

- Odměna (reward)
- Výplata (pay)
- Kompenzace (compensation)
- Odměňování (remuneration)

„Pojem **plat** se kromě označení odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, používá při odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů“.

[4]

V soudobé literatuře (Armstrong M.; Tomší I.) se můžeme setkat s celou řadou definic mzdy. Dle autorky D'AMBROSOVÁ, H. a kol. (2008) je **mzda** definovaná nejen jako peněžitě plnění poskytované zaměstnavatelem za práci v pracovním poměru, ale za stanovených podmínek se připouští (vedle peněžitého plnění) i možnost poskytovat část mzdy zaměstnancům ve formě naturální mzdy. Mzda náleží (až na výjimky) za práci zaměstnancům v pracovním poměru tzv. podnikatelským subjektům, které nejsou napojeny na státní rozpočet, obecní rozpočty, prostředky zdravotního pojištění nebo jiné veřejné zdroje, jako jsou:

- a) státní podniky
- b) akciové společnosti
- c) společnosti s ručeným omezením
- d) jiné právnické osoby definované jako obchodní společnosti
- e) zaměstnanci občanských sdružení
- f) zaměstnanci politických stran
- g) zaměstnanci církevních škol, soukromých škol, vysokých škol
- h) zaměstnanci soukromých zdravotních zařízení
- i) zaměstnanci veřejných výzkumných institucí

[3]

2.2.2 Zásluhové odměňování

Vzhledem charakteru firmy, ve které bude aplikována praktická část této práce, je vhodné vymezit také zásluhový způsob odměňování, ze kterého se ve firmě také vychází.

Individuální zásluhová odměna

Tento výraz se používá zejména pro systém poskytování peněžních odměn, které se týkají právě individuálního výkonu, schopnosti dovednosti nebo přínosu. Zásluhová odměna může být aplikována různými způsoby. Například se může

vyskytovat v podobě zvýšení zahrnutých do základních sazeb, v podobě peněžních bonusů nebo jako kombinace obou předešlých.

Zásluhová odměna jako motivátor

Právě zásluhová odměna představuje pro mnoho lidí jeden z nejlepších způsobů motivace. Nelze však předpokládat, že to co vytváří dlouhodobou motivaci, jsou pouze motivátory vnější. Zásluhové odměňování tvoří podstatnou část celkové odměny. Vnitřní motivátory, většinou vycházejí z práce samotné, mohou mít dlouhodobější účinek. [1]

Argumenty pro a proti zásluhového odměňování

V následující tabulce 2.3.2.1 jsou vymezeny jak argumenty, které jsou pro zásluhové odměňování, tak argumenty, které jsou proti zásluhovému odměňování.

Tabulka 2.3.2.1: Argumenty pro a proti zásluhového odměňování

Argumenty pro	Argumenty proti
Uznávání a odměňování lepšího výkonu.	míra, v jakém systémy zásluhového odměňování motivují, je problematická.
Získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí.	
Zaměření pozornosti na hlavní výsledky a hodnoty.	Kritéria úspěšnosti jsou náročná a těžko dosažitelná.
Zlepšování výkonu organizace.	Tento systém závisí na přesném a spolehlivém způsobu měření a výkonů.
Motivování a odměňování lidí.	Pokud je tento systém vnímán jako nespravedlivý, nepřiměřený může spíše uškodit.
Vysílání poselství o významu výkonu.	

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. KOUBEK, J. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Odměny dle přínosu

V obrázku 5 je znázorněno 5 kritérií úspěšnosti efektivního zásluhového odměňování:

Obrázek 5.:



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. KOUBEK, J. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Každý pracovník by měl mít přehled o tom, jak jeho pracovní výkon, ovlivňuje odměňování. Tento model vychází z motivační teorie očekávání. Tedy jedinec je motivován pouze tehdy, když očekává, že jeho úsilí a přínos budou patřičným způsobem ohodnoceny. Taková odměna by měla být jasně vymezena a měla by se přímo vázat na daný úkol. Aby bylo možno monitorovat plnění daných úkolů, je třeba použít logické, spravedlivé a důsledné nástroje. Pracovníci si také musí být vědomi, že mohou ovlivňovat své výkony a to tím, že změní své chování a budou se aktivně podílet na rozvoji svých schopností a dovedností. [1]

2.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zákoník práce udává zaměstnavateli povinnost vyplácet zaměstnanci mzdu či plat, za provedenou práci. Toto je základní předpoklad, ze kterého je nutno vycházet při tvorbě jakéhokoliv systému odměňování v organizacích.

Mzda (plat) tedy bude vždy představovat hlavní důvod a zdroj motivace pracovníků k práci. V poslední době se však stále více začínají objevovat tendence poskytovat zaměstnancům něco navíc. Firmy si uvědomují, že dochází k neustálému vývoji jak v oblasti péče o zaměstnance, tak i v dalších oblastech např. personalistika. Je jim jasné, že pokud si chtějí udržet kvalitní zaměstnance v neustále se zvyšující konkurenci, musí je motivovat i jinými způsoby.

Výzkumy ukazují, že podstatným předpokladem efektivního fungování každé firmy je nejen správně nastavená hlavní výrobní činnost podniku, ale i to jak firmy umějí využívat lidský potenciál. Zda umí správným způsobem motivovat své

zaměstnance, využívat jejich vzdělání, zkušenosti a zda jim také umožňují tuto oblast patřičným způsobem rozvíjet. Souhrn těchto plnění poskytovaných zaměstnavatelem navíc, ke mzdě či platu označujeme jako zaměstnanecké výhody (employee benefits).

Z charakteru zaměstnaneckých výhod jasně vyplývá, že se jedná o tu část odměňování, která je zaměstnavatelem vyplácena navíc, tedy z jeho vlastní vůle. To znamená, že záleží pouze na vedení firmy, zda bude zaměstnanecké výhody v podniku nabízet a také jakou formu těchto výhod zvolí. [3]

Vybrané formy zaměstnaneckých výhod:

- a) **„Jednotný program benefitů“** pro všechny zaměstnance firmy – zde může zaměstnavatel nabízet zvýhodnění v oblasti: stravování, kulturní a rekreační zařízení, půjčky apod.

K tomuto jednotnému programu existuje navíc tzv. **„nadstandardní balíček“**, který je ovšem určen jen pro určitou skupinu zaměstnanců (zejména manažerů). Tyto výhody jsou poskytovány navíc a mají za cíl udržet kvalitní zaměstnance (zejména manažery) a zvyšovat tak jejich motivaci.

V nadstandardním balíčku jsou obsaženy např. poskytnutí notebooku, služebního automobilu, mobilního telefonu, domácí připojení k internetu, popř. bydlení.

- b) **„Jednotný systém benefitů“** - součástí tohoto systému jsou navíc některé **speciální výhody**, které jsou určeny pro sociálně slabší zaměstnance.

Do těchto speciálních výhod jsou zahrnuty zejména možnosti čerpání sociálních výpomocí, sociálních půjček apod. Tato forma zaměstnaneckých výhod je využívána u firem, které mají větší podíl zaměstnanců s větším zaměřením na manuální práci a s nižšími výdělků.

- c) **„cafeteria systém“** – základem této formy zaměstnaneckých výhod je, že existuje daná nabídka benefitů, z nichž si sami zaměstnanci vybírají v rámci stanoveného limitu prostředků ty benefity, které jim nejvíc vyhovují, tzn. dle jejich vlastních preferencí.

Výhodou tohoto systému je určitě *flexibilita* – tzn., umožňuje průběžně aktualizovat potřeby svých zaměstnanců. Další výhodou je *svobodná volba* zaměstnanců, což většina zaměstnanců jistě ocení. Dále určitě *spravedlivost*, protože tento systém umožňuje čerpání jen do výše stanoveného limitu. A jednoznačně *konkurenční výhodu*, což je velmi silný faktor pro udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě.

Nevýhodou je nesporně nutná *intenzivní komunikace* se zaměstnanci z důvodu zjišťování, které výhody by chtěli v tomto systému mít a využívat, dále častá *aktualizace těchto potřeb* a v neposlední řadě také *nákladnější implementace* tohoto systému a *náročnější požadavky na administrativu*.

- d) „**systém virtuálních internetových účtů**“ – Podstata tohoto systému vychází z tzv. cafeteria systému – každý zaměstnanec má své konto a na něm určitou sumu bodů, kterou může využít dle vlastního výběru. Výběr je opět prováděn z předem stanovené nabídky zaměstnaneckých výhod. Suma bodů může být nastavena pro všechny zaměstnance stejně, nebo může být diferencovaná, ale vždy se musí vycházet z respektování zásady rovného zacházení se všemi zaměstnanci. Tento systém se většinou vztahuje na všechny zaměstnance ve firmě. [3]

Cílem politiky zaměstnaneckých výhod je:

- Poskytnout atraktivní a konkurenceschopný systém odměn, který umožňuje získání a udržení kvalitních zaměstnanců.
- Snižovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců
- Posilovat zaměstnanecké vztahy, podporovat ztotožnění s organizací.
- Uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a tím nepřímo podporovat jejich výkonnost. [5]

Ať už se firma rozhodne pro jakoukoliv formu zaměstnaneckých výhod, jednoznačně to přispěje k důležitému kritériu při hodnocení firmy na trhu. Zaměstnanecké výhody jsou dobrou formou jak přispět k vytvoření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců. Je zřejmé, že zaměstnanci budou mít tendenci setrvat právě ve firmách, které jim tyto podmínky poskytnou.

2.3 Metody sběru dat

Praktická část této bakalářské práce bude vypracovávána za pomoci metod marketingového výzkumu. Konkrétně se bude jednat o techniku sestavení dotazníku a jeho následnou aplikaci v podniku.

Dotazování se řadí mezi jednu z nejpoužívanějších metod marketingového výzkumu. Tato metoda vychází z procesu získávání informací od respondentů a to tzv. kladením záměrně cílených otázek. Dotazování umožňuje získat celou řadu informací o respondentovi najednou. Jedná se především o jeho názory, postoje, preference, charakteristiky, znalosti či dovednosti apod.

Informace jsou v průběhu dotazování zaznamenávány a vycházejí z předem sestaveného dotazníku.

Dotazník je jednou z nejstarších technik marketingového výzkumu. Jedná se o nástroj, který se pro sběr informací používá nejčastěji. Dotazník nabízí velmi široké možnosti, jak pokládat otázky. Jeho základem je však profesionální vypracování, které představuje náročnou část marketingového výzkumu. Této části by měla být věnována značná pozornost. Pokud předejdeme chybám již v sestavování dotazníku, pak se vypovídací schopnost takového dotazníku značně zvýší. Takovýto dotazník by měl být především přehledně uspořádaný, ale také předem vyzkoušený, aby se předešlo případným nesrovnalostem ve formulaci otázek. [7]

Základní oblasti, na které je třeba brát ohled při tvorbě dotazníku Malý (str. 66, 2008)

Úroveň dotazníku ovlivňuje především:

- Struktura dotazníku
- Forma dotazníku
- Formulace otázek
- Obsah otázek – otázky by měly být sestavovány tak aby respondent byl na ně schopen a ochoten odpovědět.
- Zjišťované údaje – zde by měl být zejména obsažen cíl dotazování.

Zásady pro formulaci otázek:

- Jednoduchý jazyk – otázku musí pochopit všichni respondenti, bez ohledu na vzdělání.
- Používat známý slovník – při šetření zaměřeném na obecnou veřejnost je nutno vyloučit odborné termíny.
- Jasnost, konkrétnost otázek – otázky mají být krátké a vázat se ke konkrétnímu zjišťovanému tématu.
- Jednoznačnost používaných výrazů – zde je třeba soustředit se na to, zda klíčová slova v otázkách nemohou mít různý význam.
- Neslučovat více témat do jedné otázky.
- Vyloučit zavádějící otázky.
- Vyloučit nepříjemné otázky – vyhnout se příliš osobním otázkám.

Velmi důležitá je také samotná **forma dotazníku**. Cílem takového dotazníku je, aby splňoval řadu požadavků.

Dotazník by měl působit vzhledově atraktivně. Kooperaci respondenta mohou ovlivnit i např. kvalita tisku či papíru.

V dotazníku by se měl na první pohled zorientovat bez větších problémů každý respondent.

Je-li v dotazníku vzorec přeskakování otázek (např. pokud na následující otázku zodpoví respondent záporně, přesune se dle instrukcí k další pasáži), musí být vymezené jasné instrukce, aby každý respondent pochopil, jak má postupovat.

Nejčastější zdroje chyb, které mohou vznikat:

Odmítnutí odpovědí

Jeden z hlavních důvodů k odmítnutí odpovědí, bývá zpravidla obava ze zneužití odpovědí. Respondent může mít také pocit, že odpovědi na určité otázky může dojít k narušení jeho soukromí. Míra odmítnutí je velmi závislá na tom, jakou techniku dotazování si tazatelé zvolí.

Stupeň pochopení otázky

Tento faktor má velký podíl zejména na zkreslení údajů. Většinou se jedná o celkové zhoršení vypovídající schopnosti výsledků dotazníku. Takováto chyba vznikne zejména v důsledku toho, že respondent otázku vůbec nepochopil nebo ji pochopil nesprávným způsobem. V této situaci je nalezení a následné odstranění této chyby velmi složité a pracné.

Nedostatky dotazníku

Tyto nedostatky bývají většinou zdrojem chybných údajů. Může zde patřit například fakt, že dotazník je příliš zdlouhavý a proto se pro respondenta stává nezajímavý a monotónní.

Registrační chyby

Zde hovoříme zejména o nesprávně provedeném záznamu dotazníku, či použití nesprávných záznamových prostředků, které mohou do jisté míry ovlivnit projev dotazovaného (např. mikrofon – tento prostředek může způsobit u nervózních tazatelů, ovlivnění jejich způsobu vyjadřování). [7]

3. Nastínění situace v konkrétním podniku

3.1 Charakteristika společnosti Mary Kay®

Pro zpracování této bakalářské práce byla zvolena spolupráce s jednou z největších kosmetických společností. Jedná se o firmu Mary Kay®, která se zabývá přímým prodejem plet'ové a dekorativní kosmetiky. Dnes je zastoupena ve více než 35 zemích světa a pracuje pro ni více než 2 000 000 nezávislých kosmetických poradkyň.

Firmu založila paní Mary Kay Ash v roce 1963. Od svého vzniku nabízí Mary Kay® ženám neopakovatelnou příležitost k seberealizaci – finanční nezávislost, zaručenou kariéru a osobní spokojenost.

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: Interní dokumenty - Kariéra s Mary Kay: Seminární rok 2010/2011

Mary Kay® nabízí možnost propojení úspěšné kariéry i dostatečného soukromí a spokojeného rodinného života. Záleží totiž vyloženě na individualitě každé nezávislé kosmetické poradkyně, jak si svou práci zorganizuje.

Ze zkušeností za více než 45 let existence společnosti Mary Kay® je však zřejmé, že ty nejlepší z nejlepších dovedou své pracovní povinnosti i svůj volný čas dokonale skloubit. Pro velkou skupinu žen se také práce s kosmetikou Mary Kay® stává zároveň koníčkem, který je obohacuje a uspokojuje po stránce profesionální kariéry i soukromého života. [12]

3.2 Základní informace o společnosti

- Hlavní sídlo společnosti v Dallasu (Texas, USA).
- Roční obrat společnosti každoročně narůstá a v roce 2008 přesáhl 2,6 miliardy amerických dolarů.
- Společnost nabízí více než 200 různých přípravků v několika kategoriích: Přípravky pro pleť, dekorativní kosmetika, péče o tělo, vůně, doplňkové přípravky.
- Tato společnost vyvíjí, testuje, vyrábí a balí většinu vlastních přípravků. Děje se tak v specializovaných zařízeních v USA a v Číně.
- Společnost Mary Kay® byla světovými ekonomy zařazena mezi nejlepší společnosti nabízející práci ženám.
- Společnost Mary Kay® rozdělí svým nezávislým poradkyním a nezávislým Sales Directors více než 50 mil. USD na motivačních programech ročně.
- Společnost Mary Kay® neprovádí pokusy na zvířatech

Mary Kay® v České a Slovenské republice

- 13. 9. 1997 byla založena pobočka společnosti Mary Kay® v České republice. Sídlo společnosti se nachází v Praze. 1. 1. 2000 byla založena pobočka ve Slovenské republice, se sídlem v Bratislavě.
- V roce 2008 pracovalo v České a Slovenské republice více než 7 000 nezávislých kosmetických poradkyň. Za rok 2009 se tento počet zvýšil na 10 000 poradkyň.
- V roce 2003 se společnost stala v České a Slovenské republice s meziročním nárůstem o více než 70% nejdynamičtěji rostoucí pobočkou naší společnosti v celosvětovém srovnání. [12]

3.3 Způsob práce – metoda přímého prodeje

Společnost Mary Kay® funguje na principu metody přímého prodeje.

Obrázek 7: Princip metody přímého prodeje



Zdroj: Interní dokumenty – Průvodce nezávislé kosmetické poradkyně

Čtyři způsoby prodeje

Zákazníci při nákupu preferují pohodlí. Chtějí přípravky, které jsou snadno dostupné, což znamená, že jsou k dostání buď osobním nákupem, po telefonu nebo emailem. Mary Kay® nabízí několik způsobů prodeje a marketingu přípravků. Vytvoření zákaznické základny umožňuje nezávislým kosmetickým poradkyním prohlubovat vztahy a budovat svou kariéru.

S pevnou zákaznickou základnou získávají kosmetické poradkyně i pevný základ pro jejich podnikání a zdroj pro nacházení budoucích členek jejich týmu. Nezávislé kosmetické poradkyně představují prostředek prodeje přípravků svým zákazníkům. Proto je vhodné, aby byly vždy po ruce a často kontaktovaly své zákazníky a připomínali jim aktuální nabídky a mimo jiné také osobní servis.

Existují čtyři doporučené způsoby prodeje, jakými lze prodávat kosmetiku Mary Kay®:

1. Seminární péče o pleť
2. 15 minutové schůzky
3. Tištěné materiály
4. Prezentační akce

- **Seminární péče o pleť**

Na takovémto semináři si zákaznice mají možnost samy na sobě vyzkoušet přípravky. Tyto semináře jsou základem a patří ke klasice Mary Kay®.

- **15 minutové schůzky**

Tyto schůzky vycházejí vstříc časově vytíženým zákazníkům a zároveň zvyšuje efektivitu prodeje. Jsou ideální formou pro udržování pravidelného kontaktu se zákazníky. Má za cíl informovat o novinkách.

- **Tištěné materiály**

Kniha o kráse, leták s novinkami, brožura Zamilujte se do Mary Kay®, leták Přehled sad, leták pro hostitelku, speciální nabídky měsíce, pozvánky na akce. Nezávislé kosmetické poradkyně mají k dispozici všechny tyto materiály, prostřednictvím nichž mohou docílit dalšího prodeje přípravků. Touto písemnou formou udržuje poradkyně kontakt se zákazníky.

- **Prezentační akce**

Večírky, business debuty, Dny krásy s Mary Kay®. Cílem těchto akcí je zaujmout zákazníky prezentací přípravků a nabídnout jim seminář jako formu servisu zákazníkům.

[12]

Co znamená spolupráce s Mary Kay®

- a. **Investice** – ta je na začátku potřebná a představuje zakoupení jedné z variant startovních balíčků, které se liší cenou a obsahem. Každý začátek podnikání vyžaduje počáteční investici, která je ve většině případů mnohem vyšší než nákup startovacího balíčku, a její návratnost se nepočítá na dny či týdny, ale minimálně na roky. U této kosmetické společnosti však přicházejí první zisky již s prvním nákupem. Pokud se však rozhodne nezávislá kosmetická poradkyně ukončit svou kariéru, má možnost vrátit vše, co nakoupila bez jakýchkoli problémů.
- b. **Produkt** – předmětem prodeje je produkt, který všichni potřebují. A protože se jedná o výrobky spotřební, dochází k objednávkám opakovaně.
- c. **Pověst firmy** – jedná se o mezinárodní společnost s ročním obratem přes 2,6 miliardy amerických dolarů a s více než 2 000 000 poradkyněmi ve více než 35 zemích. Tento seznam se neustále rozšiřuje. Mary Kay® má již více než 45letou historii.
- d. **Ceny** – pro konkurenční srovnání je zapotřebí srovnávat trh – skupinu spotřebitelů, pro které jsou přípravky určeny, a jejich cenu. Jsou naše přípravky nejlevnější? NE.. Jsou naše přípravky nejdražší? NE..

- e. **Územní omezení** - na rozdíl od jiných firem, zde žádné územní omezení neexistuje. U společnosti Mary Kay® je možné prodávat a vyhledávat nové kontakty kdekoli, tedy i v zahraničí (v našich zemích platí zatím pouze mezi ČR a SR).
- f. **Školení** – mnohé firmy poskytují pouze základní školení nebo pouze placená školení. Ve společnosti Mary Kay® jsou poradkyně školeny neustále a zdarma, či pouze za minimální poplatek.
- g. **Kariéra** – ta je u společnosti časově i jinak neomezená. Jak bude kariérní postup vypadat, pak záleží již čistě na poradkyni. Ženy na nejvyšších pozicích patří k nejlépe placeným na světě. [12]

Toto je výčet jen několika pozitivních faktorů, které působí na stále se rozrůstající počet poradkyň při rozhodování, zda začít spolupracovat se společností Mary Kay®.

3.4 Formy motivace ve společnosti - Firemní akce, programy a výzvy

Společnost Mary Kay® si váží práce svých nezávislých kosmetických poradkyň. Formou různých výzev a programů se snaží ženy motivovat k maximálním výkonům, kdy odměnou jim je vlastní úspěch, uznání a odměny společnosti. V následujícím textu je vymezeno základní pojetí těchto forem.

Kromě stálých programů probíhá celá řada výzev v krátkých časových úsecích. Aktuální nabídky těchto programů včetně změn jsou pravidelně zveřejňovány na stránkách časopisu Applaus, na stránkách Mary Kay online, v Directors Menu a v Challengeru.

Perfektní start

Každá kosmetická poradkyně, která podepíše smlouvu se společností Mary Kay® na jeden z možných startovacích balíčků (Showcase Deluxe nebo Mini Showcase), má možnost zapojit se do programu Perfektní start a zakoupit tak velmi výhodně řadu přípravků, které pak může nabízet svým zákazníkům k vyzkoušení.

Tento program motivuje nezávislé kosmetické poradkyně k intenzivní práci od samého začátku.

Úspěch v červené

Program motivuje kosmetické poradkyně k budování si týmu a tím vlastní kariéry. Podle prestižního červeného saka každý pozná, že má před sebou úspěšnou ženu. Kromě krásného červeného saka mohou kosmetické poradkyně získat i další atraktivní ceny. Budování si týmu s sebou přináší mnoho dalších výhod, jako jsou provize a bonusy.

Hvězdný program

Prostřednictvím tohoto celoročního programu můžou kosmetické poradkyně každé seminární čtvrtletí získat hvězdičku na svůj žebříček úspěchu a hodnotný balíček přípravků. Tento program je nasměruje ještě k cennějším odměnám. Mnoho nezávislých kosmetických poradkyň, které dosáhly na úroveň Hvězdne poradkyně, získaly zájezdy s Mary Kay® a další významná ocenění.

Souhvězdí nej..

Tento program představuje celoroční výzvu k důslednosti – pokud si kosmetické poradkyně nastaví úroveň Hvězdných poradkyní jako celoroční cíl – podaří se jim získat v každém seminárním čtvrtletí hvězdičky, pak se mohou těšit na mnohá ocenění včetně účasti na Výroční konferenci, která je každoroční nejvýznamnější událostí plnou motivací, ocenění a zajímavých informací.

Konference v Dallasu

Je největší událostí roku v celé společnosti Mary Kay®. Každý rok se jí kromě amerických poradkyň účastní nejúspěšnější poradkyně z více než 35- ti zemí celého světa. Ten, kdo zažil atmosféru této události, nikdy nezapomene. K možnosti účastnit se této události je zapotřebí stát se nez. Sales Director a splnit dané podmínky.

Královské dvory prodeje a sdílení příležitostí, ocenění na Výroční konferenci

Každá kosmetická poradkyně má možnost stát se královnou české a slovenské Výroční konference, která je každoroční oslavou úspěchů a práce všech

českých a slovenských poradkyň. Výroční konference se účastní také zahraniční hosté. Jedná se o dvoudenní akce.

Ocenění Go-Give

Toto ocenění je určeno pro všechny nezávislé Sales Directors všech úrovní vyjma nezávislých National Sales Directors.

Ocenění Go-Give se řadí mezi nejprestižnější tradiční ocenění společnosti Mary Kay udílené nez. Sales Directors, které nejvíce ztělesňují základní princip firmy – dávat víc, než brát. Ocenění Go-Give se vyhodnocuje na základě došlých anketních hlasovacích lístků od nezávislých kosmetických poradkyň.

Dotazníky jsou k dispozici na Mary Kay Online (sekce Go-Give) a čtvrtletně jsou uveřejněny v časopisu Applause. Každé seminární čtvrtletí je nezávislými kosmetickými poradkyněmi zvolena jedna Sales Director, která se stane držitelkou ocenění Go-Give daného čtvrtletí. Na Výroční konferenci je ze čtyř kvartálních držitelek ocenění Go-Give vybrána společnost jedna, která získá ocenění Go-Give za uplynulý seminární rok.

Držitelka ocenění je dekorována na konferenci, získá zlatou brož Go-Give s diamanty a je jí předán putovní pohár Go-Give. [12]

4. Analytická část

4.1 Metody při sestavování a vyhodnocení dotazníku

Likertova škála

Při používání této škály, se požaduje, aby respondent vyjádřil, do jaké míry souhlasí či nesouhlasí s danou zjišťovanou problematikou. K vyjádření takového souhlasu (či nesouhlasu) má respondent k dispozici škálu, jejichž rozpětí se pohybuje od výroku „naprosto souhlasím“ až po hodnocení „naprosto nesouhlasím“. Původní Likertova škála má pro hodnocení sice pět pozic, avšak v praxi se může používat i jiný počet.

Těmto možnostem jsou přiřazeny určité numerické hodnoty. Zpravidla od hodnoty „1“ pro zcela kladnou odpověď, po hodnotu „5“, která vyjadřuje zcela zápornou odpověď.

Suma všech hodnot pak ve výsledku dá celkové skóre postoje respondenta.

Za přednosti této škály se dá považovat skutečnost, že respondent hodnotí objekt vždy pouze z jednoho aspektu. A samotné použití a zpracování Likertovy škály se dá považovat za jednoduché.

[7]

4.2 Dotazníkové šetření

K tomu, aby bylo možno zjistit stav motivace a odměňování ve společnosti Mary Kay® bylo zapotřebí oslovit pracovníky, aby se vyjádřili ke stavu stávajícího způsobu motivace a odměňování. K této příležitosti byl sestaven dotazník, který se zaměřuje především na zhodnocení jednotlivých oblastí motivace, odměňování, ale také na pracovní prostředí, vztahy mezi spolupracovníky, ztotožnění cílů pracovníků a společnosti apod. Tyto oblasti byly zformulovány do 20 otázek, na které pracovníci anonymně odpovídali.

Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci březnu 2011 na školeních společnosti Mary Kay® v Ostravě a na konferencích společnosti Mary Kay® v Brně. Dotazování bylo sice anonymní, ale bezprostředně po dotazování respondenti sdělili své poznatky k některým odpovědím. Většinou se jednalo o otevřené otázky, kde měli sdělovat např., které pracovní výhody by uvítali. Do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 65 respondentů. Pro chybné nebo neúplné vyplnění některých dotazníků, bylo nutno 15 dotazníků vyloučit. Konečný počet vyplněných dotazníků byl tedy 50. Respondenti byli vybíráni tak, aby mohlo dojít k objektivnímu vyhodnocení dotazníku.

Dílčím cílem dotazování je ověřit následující hypotézy:

- Alespoň 60% spokojených pracovníků se stávajícím způsobem motivace.
- Nejméně 75% pracovníků považuje spolupráci se společností Mary Kay® motivující.
- Alespoň 50% pracovníků si myslí, že odměna za jejich práci je dostatečná vzhledem k práci, kterou provádějí.

4.3 Výsledky dotazníkových šetření

Ke zpracování dat z dotazníkového šetření byl použit program Microsoft Excel a data byly následně převedeny do tabulkové a grafické podoby s procentuálním vyjádřením a komentářem pro větší přehlednost.

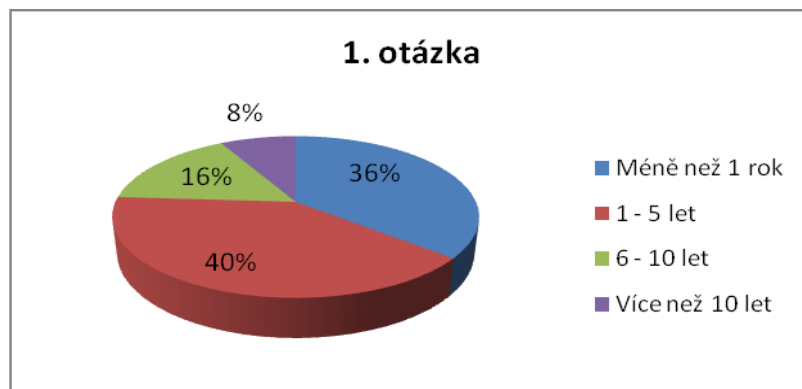
Tabulka 4.3.1

1. otázka - Kolik let pracujete u společnosti Mary Kay?			
	Odpověď	Počet	Podíl v %
1.	Méně než 1 rok	18	36%
2.	1 - 5 let	20	40%
3.	6 - 10 let	8	16%
4.	Více než 10 let	4	8%
Celkem		50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z první otázky vyplývá, že 20 respondentů, tedy největší počet, spolupracuje s firmou 1 – 5 let. Procentuální vyjádření je graficky znázorněno v grafu 4.3.1. Naopak nejmenší počet z dotazovaných, tedy 4 respondenti spolupracují s firmou více než 10 let, jak ukazuje tabulka 4.3.1.

Graf 4.3.1



Zdroj: Vlastní zpracování

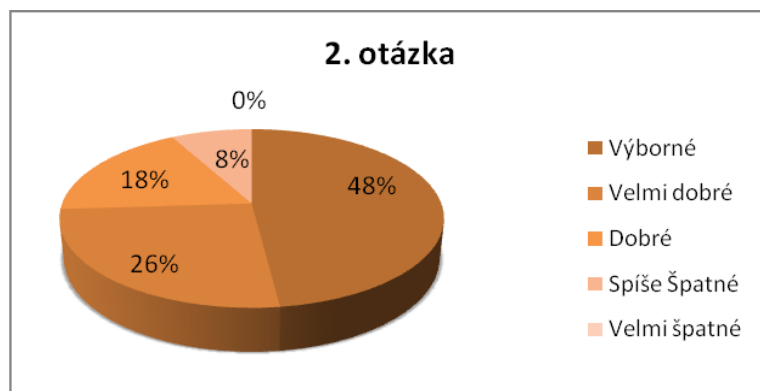
Tabulka 4.3.2

2. otázka - Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky?			
	Odpověď	Počet	Podíl v %
1.	Výborné	24	48%
2.	Velmi dobré	13	26%
3.	Dobré	9	18%
4.	Spíše špatné	4	8%
5.	Velmi špatné	0	0%
Celkem		50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě této otázky, můžeme říct, že právě 24 respondentů hodnotí vztahy mezi spolupracovníky jako výborné a 13 respondentů hodnotí vztahy jako velmi dobré. Tento fakt mohu potvrdit také já a to zejména s účasti na konferencích a školeních, kde dotazování probíhalo. Spolupracovnice mezi sebou skutečně udržují velmi pozitivní vztahy.

Graf 4.3.2

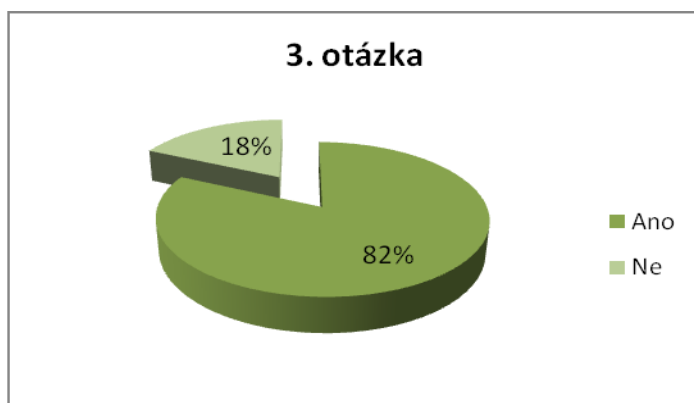


Zdroj: Vlastní zpracování

3. otázka - Shledáváte práci ve společnosti Mary Kay motivující?

Tato otázka se zaměřuje na motivaci respondentů jako takovou. Dle výsledků dotazníkového šetření se celkem 41 respondentů domnívá, že práce ve společnosti Mary Kay je pro ně motivující. Což je vyjádřeno v grafu 4.3.3 82% zastoupením. Pouze 9 respondentů nepovažuje práci ve společnosti motivující.

Graf 4.3.3



Zdroj: Vlastní zpracování

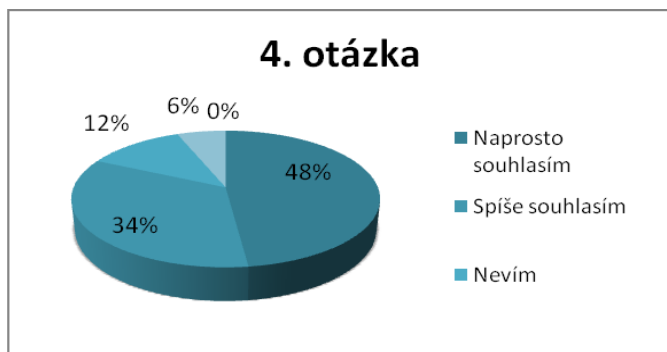
Tabulka 4.3.4

4. otázka - Myslíte si, že Vámi vykonávaná práce je pro společnost Mary Kay důležitá?			
	Odpověď	Počet	Podíl v %
1.	Naprosto souhlasím	24	48%
2.	Spíše souhlasím	17	34%
3.	Nevím	6	12%
4.	Spíše nesouhlasím	3	6%
5.	Naprosto nesouhlasím	0	0%
Celkem		50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda si respondenti myslí, že jejich práce je pro společnosti Mary Kay důležitá. Na základě výsledků dotazníkového šetření, které znázorňuje i tabulka 4.3.4, můžeme vidět, že 48% respondentů naprosto souhlasí s tím, že jejich práce je pro společnost Mary Kay důležitá, to odpovídá celkem 24 respondentům. Naopak pouze 3 respondenti s tímto výrokiem spíše nesouhlasí.

Graf 4.3.4



Zdroj: Vlastní zpracování

5. otázka - Na čem Vám při práci nejvíce záleží?

Tato otázka se zaměřuje na oznámkování jednotlivých faktorů, které odpovídají tomu, na čem respondentům při práci nejvíce záleží. Respondenti používali hodnocení, jako ve škole tzn. 1 pro faktor, na kterém záleží respondentům nejvíce a 5 pro faktor, na kterém záleží respondentům nejméně.

- Prvním faktorem, na který respondenti odpovídali, byla **dobře odvedená práce**.

Známku 1 použilo pro tento faktor celkem **30** respondentů, což odpovídá **60%**.

Známku 2 použilo pro tento faktor celkem 16 respondentů, což odpovídá 32%

Známku 3 použili pro tento faktor celkem 4 respondenti, což odpovídá 8%.

Známku 4 a 5 nepoužil ani jeden respondent.

- Druhým faktorem, na který respondenti odpovídali, byla **spokojenost zákazníků/ zákaznic**.

Tento faktor ohodnotilo známkou 1 celkem 17 respondentů, což odpovídá 34%.

Tento faktor ohodnotilo známkou 2 celkem **27** respondentů, což odpovídá **54%**.

Tento faktor ohodnotilo známkou 3 celkem 6 respondentů, což odpovídá 12%.

Tento faktor neohodnotil známkou 4 a 5 žádný respondent.

- Třetím faktorem, na který respondenti odpovídali, byla **výborná prestiž a pověst firmy**.

Známku 1 použilo pro tento faktor celkem 12 respondentů, což odpovídá 24%.

Známku 2 použilo pro tento faktor celkem 13 respondentů, což odpovídá 26%

Známku 3 použilo pro tento faktor celkem **15** respondentů, což odpovídá **30%**.

Známku 4 použilo pro tento faktor celkem 7 respondentů, což odpovídá 14%.

Známku 5 použili pro tento faktor celkem 3 respondenti, což odpovídá 6%.

- Čtvrtým faktorem, na který respondenti odpovídali, byla **seberealizace**.

Tento faktor ohodnotilo známkou 1 celkem 14 respondentů, což odpovídá 28%.

Tento faktor ohodnotilo známkou 2 celkem **22** respondentů, což odpovídá **44%**.

Tento faktor ohodnotilo známkou 3 celkem 13 respondentů, což odpovídá 26%.

Tento faktor ohodnotil známkou 4 celkem 1 respondent, což odpovídá 2%.

Tento faktor neohodnotil známkou 5 žádný respondent.

- Pátým faktorem, na který respondenti odpovídali, byl **kariérní růst**.

Známku 1 použilo pro tento faktor celkem 16 respondentů, což odpovídá 32%.

Známku 2 použilo pro tento faktor celkem **19** respondentů, což odpovídá **38%**

Známku 3 použilo pro tento faktor celkem 12 respondentů, což odpovídá 24%.

Známku 4 použili pro tento faktor celkem 2 respondenti, což odpovídá 4%.

Známku 5 použil pro tento faktor celkem 1 respondent, což odpovídá 2%.

Na základě těchto údajů je tedy možno říct, že respondentům nejvíce při své práci záleží na dobře vykonané práci a naopak nejméně na výborné prestiži a pověsti firmy.

Otázka č. 6 - Jak Vás motivují při Vaší práci jednotlivé faktory?

Na základě výsledků dotazníkového šetření bude možno u této otázky vyjádřit, které faktory motivují respondenty při jejich práci více, a které méně. Pro hodnocení respondenti opět používali 1 pro faktory, které motivují při práci nejvíce a 5 pro faktory, které motivují při práci nejméně.

- Prvním faktorem, na který respondenti odpovídali, byly **bonusy, prémie a provize**.

Známku 1 použilo pro tento faktor celkem **30** respondentů, což odpovídá **60%**.

Známku 2 použilo pro tento faktor celkem 17 respondentů, což odpovídá 34%

Známku 3 použili pro tento faktor celkem 3 respondenti, což odpovídá 6%.

Známku 4 a 5 nepoužil ani jeden respondent.

- Druhým faktorem, na který respondenti odpovídali, byl **kariérní růst**.

Tento faktor ohodnotilo známkou 1 celkem 16 respondentů, což odpovídá 32%.

Tento faktor ohodnotilo známkou 2 celkem **24** respondentů, což odpovídá **48%**.

Tento faktor ohodnotilo známkou 3 celkem 10 respondentů, což odpovídá 20%.

Tento faktor neohodnotil známkou 4 a 5 žádný respondent.

- Třetím faktorem, na který respondenti odpovídali, bylo **ocenění**.

Známku 1 použilo pro tento faktor celkem 7 respondentů, což odpovídá 14%.

Známku 2 použilo pro tento faktor celkem 18 respondentů, což odpovídá 36%

Známku 3 použilo pro tento faktor celkem **19** respondentů, což odpovídá **38%**.

Známku 4 použilo pro tento faktor celkem 6 respondentů, což odpovídá 12%.
Známku 5 nepoužil ani jeden respondent.

- Čtvrtým faktorem, na který respondenti odpovídali, byla **možnost vzdělávání – rozvoje**.

Tento faktor ohodnotilo známkou 1 celkem **19** respondentů, což odpovídá **38%**.
Tento faktor ohodnotilo známkou 2 celkem 15 respondentů, což odpovídá 30%.
Tento faktor ohodnotilo známkou 3 celkem 11 respondentů, což odpovídá 22%.
Tento faktor ohodnotili známkou 4 celkem 2 respondenti, což odpovídá 4%.
Tento faktor ohodnotili známkou 5 celkem 3 respondenti, což odpovídá 6%.

- Pátým faktorem, na který respondenti odpovídali, byly **jiné speciální odměny**.

Známku 1 použili pro tento faktor celkem 3 respondenti, což odpovídá 6%.
Známku 2 použili pro tento faktor celkem 4 respondenti, což odpovídá 8%.
Známku 3 použilo pro tento faktor celkem 19 respondentů, což odpovídá 38%.
Známku 4 použilo pro tento faktor celkem **22** respondentů, což odpovídá **44%**.
Známku 5 použili pro tento faktor celkem 2 respondenti, což odpovídá 4%.

Dle vyhodnocení šesté otázky je možno říct, že nejvíce motivují respondenty bonusy, prémie a provize. Na druhou stranu za nejméně motivující faktor považují respondenti jiné speciální odměny, které jsou vytvářeny a pracovníkům předávány například za celoroční aktivitu apod.

Tabulka 4.3.5

7. otázka - Existují faktory, které Vás naopak při Vaší práci demotivují?			
	Odpověď	Počet	Podíl v %
1.	Ano	17	34%
2.	Ne	33	66%
Celkem		50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro 66% respondentů, což odpovídá 33 odpovídajícím, viz tabulka 4.3.5, neexistují žádné

faktory, které je při jejich práci demotivují. Pro 34% respondentů, což odpovídá 17 odpovídajícím, zde existují určité faktory, které je jistým způsobem demotivují.

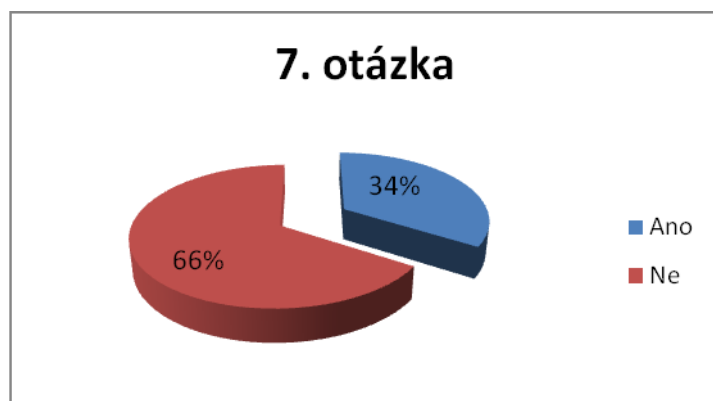
Mezi tyto faktory se řadí například:

- a. **Časová náročnost** – 6 respondentů (35,3%).
- b. **Negativní postoj zákazníků** - 2 respondenti (11,8%).
- c. **Pracovní prostředí** – 3 respondenti (17,6%).

Nejčastější připomínky k tomuto faktoru, byly: Radši bych pracovala výhradně ve své kanceláři, naše práce často vyžaduje jezdit navštěvovat zákazníky přímo u nich doma.

- d. **Nevhodné chování některých zákazníků** – 6 respondentů (35,3%).

Graf 4.3.5



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.3.6

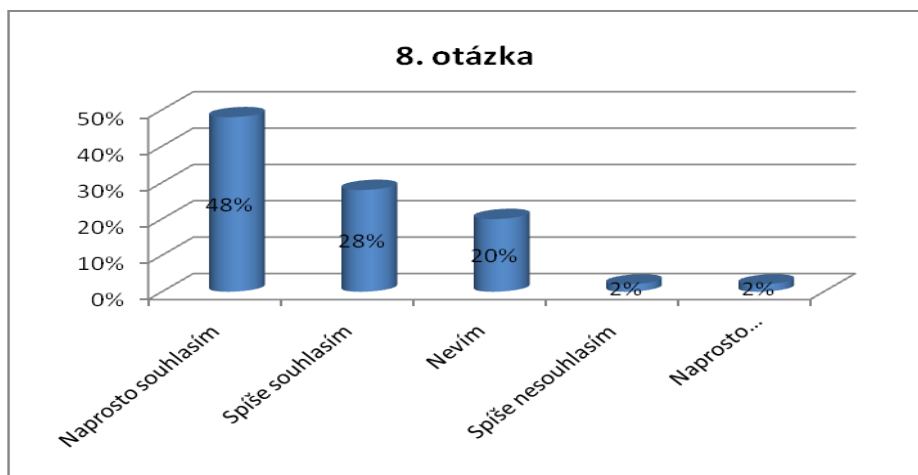
8. otázka - Ztotožňujete se s cíly kosmetické firmy Mary Kay?			
	Odpověď	Počet	Podíl v %
1.	Naprosto souhlasím	24	48%
2.	Spíše souhlasím	14	28%
3.	Nevím	10	20%
4.	Spíše nesouhlasím	1	2%
5.	Naprosto nesouhlasím	1	2%
Celkem		50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se týká toho, zda se pracovníci ztotožňují s cíly kosmetické firmy Mary Kay. Podle výsledků dotazníkového šetření vyšlo najevo, že 48% respondentů naprosto souhlasí s tímto výrokem a 28% spíše souhlasí s tímto výrokem. Na druhé

straně pouze 2% tedy 1 respondent naprosto nesouhlasí a 2% také 1 respondent spíše nesouhlasí, tedy vůbec se neztotožňuje s cíly kosmetické firmy Mary Kay.

Graf 4.3.6

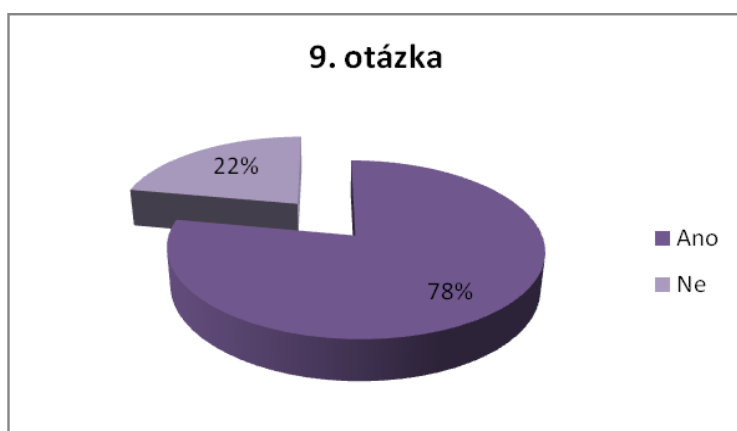


Zdroj: Vlastní zpracování

9. otázka - Shledáváte způsob odměňování dostačující, vzhledem k Vaší práci?

Na základě odpovědí na otázku č. 9, můžeme říct, že stávající způsob odměňování připadá, vzhledem k práci, kterou odvádějí dostačující právě pro 78%, což odpovídá 39 respondentům. Celkem 22%, což odpovídá 11 respondentům, si myslí, že tento způsob odměňování vzhledem k práci, kterou odvádějí, dostačující není. Důvod, na kterém se shodla většina takto odpovídajících respondentů, byla **časová náročnost**.

Graf 4.3.7



Zdroj: Vlastní zpracování

10. otázka - Výše Vašeho hrubého průměrného měsíčního výdělku? (ve spolupráci se společností Mary Kay)?

Otázka číslo 10 se zaměřuje především na dosažené výdělky ve spolupráci se společností Mary Kay. Na základě tabulky 4.3.7 můžeme říct, že procentuální vyjádření dosažených výdělků je v celku rovnoměrné tzn., že v dotazníku jsou zastoupeny všechny rozmezí z daných možností.

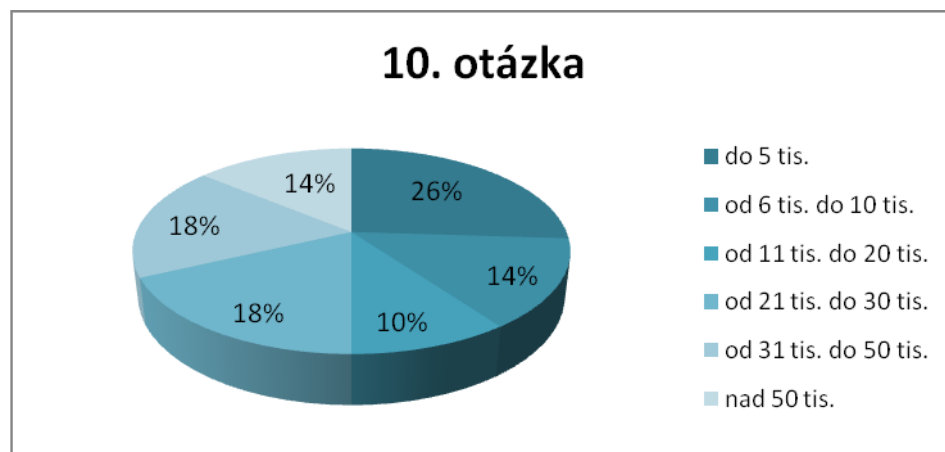
Z grafu 4.3.8 je vidět, že 26% zastoupení má rozmezí vydělaných peněz do 5 tis. Toto představuje největší podíl odpovědí v dotazníku. Hned následující rozmezí je však zastoupeno 18% a týká se odměn od 21 tis. do 30 tis. a odměn od 31 tis. do 50 tis. Nejmenší zastoupení, tedy 14% se týká odměn od 6 tisíc Kč do 10 tis. a odměn nad 50 tis.

Tabulka 4.3.7

10. otázka - Výše Vašeho hrubého měsíčního výdělku? (Ve spolupráci se společností Mary Kay).			
	Odpověď	Počet	Podíl v %
1.	do 5 tis.	13	26%
2.	od 6 tis. do 10 tis.	7	14%
3.	od 11 tis. do 20 tis.	5	10%
4.	od 21 tis. do 30 tis.	9	18%
5.	od 31 tis. do 50 tis.	9	18%
6.	nad 50 tis.	7	14%
Celkem		50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.3.8



Zdroj: Vlastní zpracování

11. otázka - Které oblasti odměňování by se mohly dle Vašeho názoru zlepšit?

Výsledky této otázky jsou podstatné zejména proto, aby se firma mohla dozvědět, které oblasti odměňování dle pracovníků nejsou zcela dostatečné, a bylo by dobré jim do budoucna věnovat pozornost.

1. Velikost objednávek v začátcích – 10 respondentů (20%).

Tento důvod byl zmiňován nejčastěji protože, samy kosmetické poradkyně ví, že na začátku je nutnost objednávat minimálně za 1,5 basiců (což činí v přepočtu 3585 Kč), což je nejnižší možná objednávka. Pokud chce kosmetická poradkyně dosahovat většího zisku, musí objednávat v co největších objemech a právě toto se jeví v počátcích jako problém.

2. Prémiové balíčky

Prémiové balíčky jmenovalo celkem 10 respondentů, což odpovídá 20%. Další nejčastější položkou byly tyto prémiové balíčky. Kosmetickým poradkyním se příliš nelíbí jejich formy a uvítaly by změnu.

3. Bonusy při objednávkách

Bonusy při objednávkách jmenovalo celkem 8 respondentů, což odpovídá 16%.

4. Finanční nákladnost v začátcích

Finanční nákladnost v začátcích jmenovalo celkem 8 respondentů, což odpovídá 16%. Každý ví, že začínat je těžké a tento druh činnosti vyžaduje opravdu počáteční finanční vklady, než se kosmetická poradkyně vypracuje a vytvoří si tým, se kterým spolupracuje. Bylo by tak velmi přínosné, aby se firma zamyslela a trochu více propracovala pomocná počáteční zvýhodnění, která by měla za následek především to, že poradkyně na začátku nebudou tolik odrazovány.

5. Nic bych neměnil/a

Na základě odpovědí v dotazníku bylo zjištěno, že celkem 8 respondentů (16%), je se stávajícím odměňováním spokojeno zcela, tudíž nemá žádné náměty pro změny.

6. Variabilita hvězdných balíčků

Variabilitu hvězdných balíčků by uvítalo celkem 6 respondentů, což představuje 12%. Kosmetické poradkyně by nejvíce uvítaly, aby balíčky, které dostávají jako součást odměňování, mohly být pravidelně obměňovány.

12. otázka - Které níže uvedené formy nehmotného odměňování vás motivují?

Na základě výsledků dotazníkového šetření bude možno u této otázky vyjádřit, které faktory nehmotného odměňování motivují respondenty více, a které méně. Respondenti hodnotili opět jako ve škole tedy, 1 pro faktory motivující nejvíce a 5 pro faktory motivující nejméně.

- Prvním faktorem, na který respondenti odpovídali, byla **spokojenost zákazníků/ zákaznic**.

Známku 1 použilo pro tento faktor celkem **29** respondentů, což odpovídá **58%**.

Známku 2 použilo pro tento faktor celkem 17 respondentů, což odpovídá 34%

Známku 3 použili pro tento faktor celkem 4 respondenti, což odpovídá 8%.

Známku 4 a 5 nepoužil ani jeden respondent.

- Druhým faktorem, na který respondenti odpovídali, byly **pracovní příležitosti**.

Tento faktor ohodnotilo známkou 1 celkem 15 respondentů, což odpovídá 30%.

Tento faktor ohodnotilo známkou 2 celkem **27** respondentů, což odpovídá **54%**.

Tento faktor ohodnotilo známkou 3 celkem 8 respondentů, což odpovídá 16%.

Tento faktor neohodnotil známkou 4 a 5 žádný respondent.

- Třetím faktorem, na který respondenti odpovídali, byla **flexibilita**.

Známku 1 použilo pro tento faktor celkem **24** respondentů, což odpovídá **48%**.

Známku 2 použilo pro tento faktor celkem 8 respondentů, což odpovídá 16%

Známku 3 použilo pro tento faktor celkem 13 respondentů, což odpovídá 26%.

Známku 4 použilo pro tento faktor celkem 5 respondentů, což odpovídá 10%.

Známku 5 nepoužil ani jeden respondent.

- Čtvrtým faktorem, na který respondenti odpovídali, byla **větší kompetence**.

Tento faktor ohodnotili známkou 1 celkem 4 respondenti, což odpovídá 8%.

Tento faktor ohodnotilo známkou 2 celkem 13 respondentů, což odpovídá 26%.

Tento faktor ohodnotilo známkou 3 celkem **16** respondentů, což odpovídá **32%**.
Tento faktor ohodnotilo známkou 4 celkem 14 respondentů, což odpovídá 28%.
Tento faktor ohodnotili známkou 5 celkem 3 respondenti, což odpovídá 6%.

- Pátým faktorem, na který respondenti odpovídali, byly **uznání spolupracovníků /spolupracovnic**.

Známku 1 použili pro tento faktor celkem 4 respondenti, což odpovídá 8%.
Známku 2 použilo pro tento faktor celkem 11 respondentů, což odpovídá 22%
Známku 3 použilo pro tento faktor celkem 12 respondentů, což odpovídá 24%.
Známku 4 použilo pro tento faktor celkem **15** respondentů, což odpovídá **30%**.
Známku 5 použilo pro tento faktor celkem 8 respondentů, což odpovídá 16%.

Nehmotná forma odměňování, která motivuje respondenty nejvíce, je dle dotazníkového šetření spokojenost zákazníků/ zákaznic. Naopak nehmotná forma odměňování, která motivuje respondenty nejméně, je pátý faktor uznání spolupracovníků/ spolupracovnic.

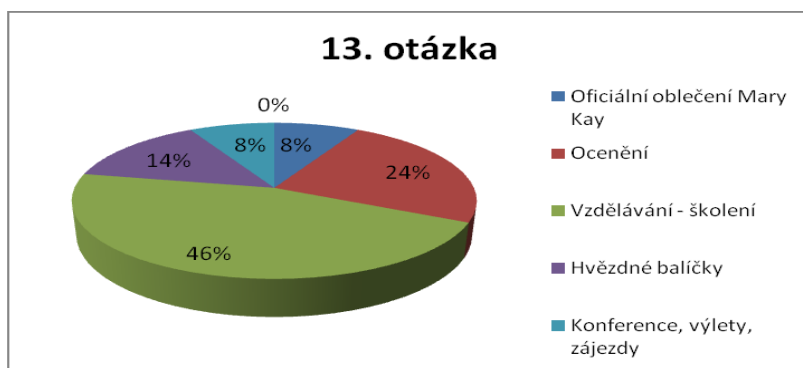
Tabulka 4.3.8

13. otázka - Které pracovní výhody oceníte nejvíce?			
	Odpověď	Počet	Podíl v %
1.	Oficiální oblečení Mary Kay	4	8%
2.	Ocenění	12	24%
3.	Vzdělávání - školení	23	46%
4.	Hvězdné balíčky	7	14%
5.	Konference, výlety, zájezdy	4	8%
6.	Jiné	0	0%
Celkem		50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

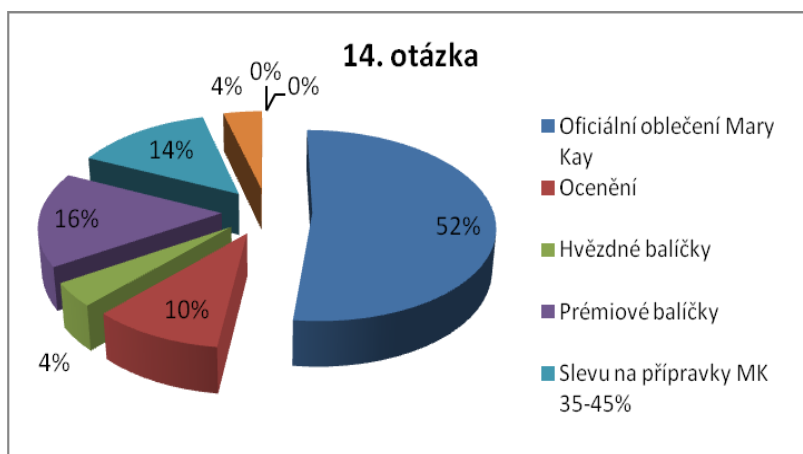
Na základě odpovědí s dotazníkového šetření se ukázalo, že pracovní výhodu, kterou respondenti nejvíce ocení, je vzdělávání – školení. Mnoho kosmetických poradkyň si tuto pracovní výhodu zvolilo zejména, protože samy dobře ví, že školení jim poskytlo základní informace o firmě, způsobu prodeje apod. Uvědomují si také, že jim vzdělávání a školení poskytuje možnost být nestále v obraze, co se týče novinek, změn apod.

Graf 4.3.9



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4. 3. 10



Zdroj: Vlastní zpracování

V pořadí čtrnáctá otázka se na rozdíl od té předchozí zaměřovala na ty pracovní výhody, které respondenti ocení při jejich práci nejméně. Dle zpracovaného grafu 4.3 10 můžeme vidět, že 52% respondentů zvolilo oficiální oblečení Mary Kay. Takovéto oblečení mohou kosmetické poradkyně získat při plnění určitých motivačních programů. Ne všechny však tyto motivační programy plní a proto je zřejmé, že tato výhoda pro ně není tak přínosná jako ty ostatní.

Tabulka 4.3.9

14. otázka - Které pracovní výhody oceníte nejméně?			
	Odpověď	Počet	Podíl v %
1.	Oficiální oblečení Mary Kay	26	52%
2.	Ocenění	5	10%
3.	Hvězdné balíčky	2	4%
4.	Prémiové balíčky	8	16%
5.	Slevu na přípravky MK 35-45%	7	14%
6.	Konference, výlety, zájezdy	2	4%
7.	Vzdělávání - školení	0	0%
8.	Jiné	0	0%
Celkem		50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

15. otázka - Jaké pracovní výhody byste uvítal/a?

Toto je další otázka, která je významná, zejména protože umožňuje poukázat respondentům na oblasti, které by se mohly ve stávajícím systému výhod změnit. Níže můžeme vidět odpovědi, jež byly nejčastěji zmiňovány a také jejich důvody.

- **Zvýhodněné pronájmy**

Tuto pracovní výhodu jmenovalo celkem 8 respondentů, (16%). Hlavním důvodem pro tuto volbu byl především fakt, že mnoho kosmetických poradkyň si ke své práci dříve nebo později musí pořídit i nějaké prostory, kde může jednat se svými zákazníky apod. Kosmetické poradkyně by proto uvítaly, kdyby měly k dispozici třeba i s dalšími poradkyněmi jakési zvýhodnění pronájmů.

- **Vzorky novinek zdarma**

Tuto pracovní výhodu by dle výsledků dotazníkového šetření uvítalo celkem 7 respondentů, což odpovídá 14% dotazovaných. I když, kosmetické poradkyně mají k dispozici celou řadu vzorků, přesto se ve výsledcích dotazování objevilo 14% respondentů, kteří by chtěli, aby se tato výhoda určitým způsobem zlepšila. Kosmetické poradkyně by nejvíce uvítaly, aby měly k dispozici vzorky novinek a to co nejdříve po jejich uvedení.

- **Zvýhodněné firemní tarify**

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celkem 10 respondentů, což odpovídá 20% dotazovaných, by preferovalo firemní tarify. Většina kosmetických poradkyň se bez mobilního telefonu opravdu neobejde a pracuje s ním velmi často, což se ovšem musí nutně projevit na měsíčním vyúčtování. Proto by dle mého názoru kosmetické poradkyně uvítaly, kdyby měly k dispozici zvýhodněné tarify na volání.

- **Firemní automobil**

Vyhodnocením dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celkem 9 respondentů (18%), by uvítalo firemní automobil. I když se u této společnosti nejedná o klasické zaměstnanecké vztahy, kosmetické poradkyně by uvítaly, kdyby jim v začátcích byla více zpřístupněna možnost firemního automobilu. Společnost Mary Kay umožňuje svým poradkyním získat automobil, ale opět v rámci plnění určitých programů, které se všeobecně považují za náročnější. To je však pro začínající kosmetickou poradkyni obtížné.

- **Zpřístupnění dovolených všem kosmetickým poradkyním**

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 6 respondentů, což odpovídá 12% dotazovaných, by uvítalo, kdyby možnost dovolených byla více zpřístupněna pro všechny kosmetické poradkyně.

- **Jsem spokojená**

Celkem 10 respondentů, což odpovídá 20% je zcela spokojené s dosavadními výhodami, které jim společnost poskytuje, a nic by nechtěli změnit.

17. otázka - Vaše pohlaví?

Tato otázka se týkala pohlaví respondentů. Dle grafu 4. 3. 11. činí 94% respondentů právě ženy. Toto procentuální vyjádření odpovídá celkem 47 odpovídajícím respondentům. Takové rozdělení je celkem logické, zejména vzhledem k tomu, že se jedná o prodej kosmetiky, která je primárně určena ženám. To ale neznamená, že by se této profesi nemohli věnovat i muži. Ve společnosti Mary Kay však existují pro muže určitá omezení. Jedno ze zásadních vychází právě z toho, že muži se nemohou stát obchodními řediteli. Toto omezení je dle mého

názoru neoprávněné a mělo by se do budoucna odbourat. Nevidím důvod, proč by se muži v této profesi nemohli uplatnit.

Graf 4. 3. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.3 10

19. otázka - Vaše pracovní pozice?			
	Odpověď	Počet	Podíl v %
1.	Nez. kosm. poradkyně (KP)	8	16%
2.	Nez. Senior Consultant (SC)	10	20%
3.	Nez. Star Recruiter (SR)	2	4%
4.	Nez. Team Leader (TL)	6	12%
5.	Nez. Future Sales Director (FD)	10	20%
6.	Nez. Sales Director (SD)	9	18%
7.	Nez. Senior Sales Director (SD)	5	10%
Celkem		50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků zpracovaných na základě odpovědí na otázku číslo 19, můžeme vidět pracovní pozice jednotlivých respondentů. Největší zastoupení respondentů bylo zjištěno u v pořadí druhé pozice Nezávislá Senior Consultant (SC). Stejný počet respondentů byl zjištěn i u v pořadí páté pozice Nezávislá Future Sales Director (FD). Naopak pozice, která byla zaznamenána nejméně je v pořadí třetí pozice Nezávislá Star Recruiter (SR).

5. Návrhy a doporučení

Díky zpracování analytické části bylo možno zhodnotit stávající systém motivace a odměňování v kosmetické společnosti Mary Kay a dozvědět se blíže jak hodnotí jednotlivé oblasti sami pracovníci.

Ještě před dotazováním byly stanoveny hypotézy, které měly být na základě výsledků dotazníkového šetření buď potvrzeny, nebo vyloučeny. Jednalo se o tyto hypotézy:

1. Alespoň 60% respondentů není při své práci nijak demotivováno.
2. Nejméně 75% respondentů považuje spolupráci se společností Mary Kay motivující.
3. Alespoň 50% respondentů si myslí, že odměna za jejich práci je dostatečná vzhledem k práci, kterou provádějí.

Ad 1. Hypotéza potvrzena

Na základě výsledků bylo zjištěno, že celkem 66% respondentů je se svou prací spokojeno a nejsou žádným způsobem demotivováni.

Ad 2. Hypotéza potvrzena

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že celkem 82% respondentů shledává práci ve společnosti Mary Kay motivující.

Ad 3. Hypotéza potvrzena

Dle výsledků je jasné, že 78% respondentů si myslí, že odměna za práci, kterou provádějí je dostatečná.

Vzhledem k výše uvedeným hypotézám z výsledků dotazníkového šetření, že pracovníci společnosti Mary Kay hodnotí systém motivace a odměňování spíše pozitivně. Vždy se však najdou určité oblasti, které představují do budoucna prostor pro změnu a možné úpravy. Společnosti byly samozřejmě níže uvedené oblasti předloženy, a bude tedy záležet jen na nich, kdy a v jaké míře se jimi začnou zabývat a s jakou úspěšností se jim je podaří realizovat.

Návrhy a zjištění, které byly vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření, byly rozděleny do dvou skupin, stejně jako bakalářská práce.

1. Oblast motivace – pracovní výhody

V této části se návrhy a doporučení budou týkat především pracovních výhod, které motivují pracovníky a vytvářejí silnější vazby mezi firmou a pracovníkem.

V dotaznících se často objevovala položka *zvýhodněných tarifů pro pracovníky*. Toto je dle mého názoru určitě výhoda, která by přispěla k lepším vztahům mezi firmou a pracovníkem. V této společnosti se sice nejedná o klasický vztah zaměstnavatel – zaměstnanec a firma tudíž nemá povinnost takové zvýhodnění v rámci firmy poskytovat, ovšem dle výsledků by to pracovníci uvítali. Firma se snaží především o zvyšování důvěry a zlepšení spolupráce mezi spolupracovníky a tímto krokem by se dle mého názoru mohla posunout o kus dál.

Další návrh, kterým by se dle mého názoru firma mohla zabývat, je *firemní automobil*. Opět je sice jasné, že se nejedná o typický vztah zaměstnavatel – zaměstnanec, ale mnoho pracovníků zejména těch začínajících by tuto výhodu ocenilo. Je jen na firmě, zda tuto výhodu bude chtít pro své pracovníky realizovat. Na základě diskuze, kterou jsem s pracovníky vedla, bych tuto možnost také vedení doporučila.

Jedním z dalších zmiňovaných návrhů pracovníků, byla možnost *zvýhodněných pronájmů*. V této oblasti bych určitě doporučila, aby se firma nad touto možností zamyslela, protože by začínajícím pracovníkům mohla pomoci.

V neposlední řadě se v dotaznících objevily také varianty *vzorků novinek včas a zdarma a zpřístupnění dovolených v okolí a do zahraničí*. Co se týče vzorků novinek, šlo především o to, aby je měly co nejdříve k dispozici, což si myslím, že je výhoda relativně snadno realizovaná. Přesto, že se může zdát, že se jedná o maličkosti, domnívám se, že právě tyto maličkosti mohou být užitečné. Varianta dovolených je už trochu složitější otázka a bude na firmě, zda s ní bude chtít pracovat, protože se jedná o poměrně složitou a nákladnou záležitost. V těchto

oblastech je dle mého názoru důležité poskytnout firmě jakýsi přehled výhod, nad kterými by se mohly kdykoli v budoucnu začít zabývat.

2. Oblast odměňování

V této části návrhů a doporučení se zaměříme především na formy odměn ve společnosti, které by se mohly v určitých oblastech zlepšit.

Velká část respondentů poukazovala na skutečnost, že na začátku spolupráce s firmou Mary Kay je finančně náročnější zvládat *velikost objednávek*. Firma má již v úvodu řadu výhod pro začínající kosmetické poradkyně, ale aby jich dosáhli, musí objednávat velká množství přípravků což je dle mého názoru obtížné. Nabízí se proto otázka, zda by se firma nad tímto systémem neměla zamyslet a provést určitá vylepšení. Domnívám se, že některé úpravy v této oblasti by mohly pomoci, jak pracovníkům, tak firmě.

Další oblastí, kterou bych navrhla, jsou *prémiové balíčky*. Respondenti sice nezacházeli příliš do detailů, ale už fakt, že tuto možnost zmínili, by dle mého názoru měl být brán v potaz. Každopádně toto představuje pro firmu podnět a právě touto cestou, bych navrhla, aby si firma sama zjistila, co, se respondentům na balíčcích nelíbí a jak by je mohli vylepšit.

V neposlední řadě se respondenti také vyjádřili k tomu, že by se jim líbila *variabilita hvězdných balíčků*, které jsou součástí odměn ve firmě. Na základě těchto ohlasů, které byly v dotazníku zaznamenány, bych doporučila, aby se firma zaměřila například na to, aby byly balíčky čas od času diferencovány a také by mohly být pestřejší.

Návrhy, které jsem zde vybrala jako doporučení pro firmu, jsou dle mého názoru ty, které by firma mohla v budoucnu realizovat, pokud se chce přiblížit potřebám svých pracovníků. Bude však pochopitelně záležet na vedení, které návrhy zváží. Pokud se firma rozhodne, pro realizaci je také na ní jaká si stanoví pravidla a postupy pro tyto formy motivace a odměn.

6. Závěr

Při zpracovávání bakalářské práce na téma motivace a odměňování zaměstnanců jsem si díky nastudování odborné literatury objasnila, jak podstatnou část tvoří nejen odměňování, ale také motivace v každém podniku.

Cílem bakalářské práce bylo především zhodnotit dosavadní systém motivace a odměňování formou vypracovaného dotazníku. Z výsledků dotazníkového šetření, sestavit návrhy a doporučení pro zlepšení a změny, které by firmě umožnily realizovat tyto změny ve své firmě.

Získané poznatky z literatury, mi umožnily vypracovat první kapitulu práce, tedy teoretickou část. Právě díky vypracování první kapitoly jsem měla možnost detailně pochopit danou problematiku a přesunout se k další části bakalářské práce, tedy k popisu firmy, na které jsem aplikovala praktickou část práce.

Na základě analýzy společnosti Mary Kay, její činnosti a dosavadní situace jsem mohla popsat aktuální motivační a odměňovací systémy. Analytická část práce se skládá právě z popisu těchto systémů a dotazníkového šetření, který měl za cíl zjistit, jak jsou s těmito systémy spokojeni pracovníci společnosti Mary Kay. Součástí analytické části jsou také návrhy doporučení a závěry, které byly předloženy ve firmě.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že spokojenost pracovníků se systémem odměňování a motivace je většinová, avšak vždy se najde několik oblastí, na kterých by se dalo do budoucna zapracovat a vylepšit. Hlavně kvůli tomu, aby firma zůstávala konkurenceschopná vzhledem k ostatním firmám a udržovala si schopné, motivované a spokojené pracovníky.

Díky zpracování této bakalářské práce bylo možno poukázat na silné a slabší stránky společnosti Mary Kay v oblasti motivace a odměňování, ale též bylo ve výsledcích poukázáno na dobré vztahy spolupracovníků, spokojenosti s kariérním růstem a seberealizací a v neposlední řadě také ztotožnění pracovníků s podnikovými cíly.

ZDROJE

Publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. KOUBEK, J. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. Koubek, J. Praha: Graga Publishing, 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 2 vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 287s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [4] FOOT, M.; HOOK, C.; GALVAS, M. *Personalistika*. Přel. BLÁHA, J.; KAŇÁKOVÁ, Z.; MATEICIUC, A. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462s. ISBN 80-7226-515-6.
- [5] HORVÁTOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 110s. 978-80-248-1629-6 (brož.)
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] MALÝ, V. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 2. Vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [8] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [9] STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; BIGLEY, G. A. *Motivation and Leadership at Work*. 6. Vyd. New York: McGraw-Hill, 1996. 766s. ISBN 0-07-114730-6.

Internetové odkazy:

- [10] KONEČNÝ, G. Jak motivovat a udržet zaměstnance. *SVĚT TISKU* [online]. 2004,[cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.svettisku.cz/ buxus/ generate_page.php?age_id=932](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?age_id=932)>.
- [11] HÁJEK, M. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *VEDEME.CZ* [online]. 2006-03-30. [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.vedeme.cz index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65: teorie-motivace&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214)>.

Interní dokumenty:

- [12] Průvodce nezávislé kosmetické poradkyně
- [13] Kariéra s Mary Kay: Seminární rok 2010/2011

Seznam zkratek

a.s. – akciová společnost

apod. – a podobně

atd. – a tak dale

mil. – million

např. – na příklad

tis. – tisíc

tj. – to je

tzv. – tak zvaný

resp. - respektive

řlz – řízení lidských zdrojů

Seznam grafů a tabulek

Tabulka 2.3.2.1	Argumenty pro a proti zásluhového odměňování
Tabulka 4.3.1	Otázka č.1: Kolik let pracujete u společnosti Mary Kay?
Tabulka 4.3.2	Otázka č.2: Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky?
Tabulka 4.3.3	Otázka č.3: Shledáváte práci ve společnosti Mary Kay motivující?
Tabulka 4.3.4	Otázka č.4: Myslíte si, že Vámi vykonávaná práce je pro společnost Mary Kay důležitá?
Tabulka 4.3.5	Otázka č.7: Existují faktory, které Vás naopak při práci demotivují?
Tabulka 4.3.6	Otázka č.8: Ztotožňujete se s cíly kosmetické firmy Mary Kay?
Tabulka 4.3.7	Otázka č.9: Shledáváte způsob odměňování dostačující, vzhledem k Vaší práci?
Tabulka 4.3.8	Otázka č.10: Výše Vašeho hrubého měsíčního výdělku?
Tabulka 4.3.9	Otázka č.11: Které oblasti odměňování by se mohly dle Vašeho názoru zlepšit?
Tabulka 4.3.10	Otázka č.13: Které pracovní výhody oceníte nejvíce?
Tabulka 4.3.11	Otázka č.14: Které pracovní výhody oceníte nejméně?
Tabulka 4.3.12	Otázka č.17: Vaše pohlaví?
Tabulka 4.3.13	Otázka č.18: Věk?
Tabulka 4.3.14	Otázka č.19: Vaše pracovní pozice?
Tabulka 4.3.15	Otázka č.20: Nejvyšší dosažené vzdělání?
Graf 4.3.1	Otázka č.1: Kolik let pracujete u společnosti Mary Kay?
Graf 4.3.2	Otázka č.2: Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky?
Graf 4.3.3	Otázka č.3: Shledáváte práci ve společnosti Mary Kay motivující?
Graf 4.3.4	Otázka č.4: Myslíte si, že Vámi vykonávaná práce je pro společnost Mary Kay důležitá?
Graf 4.3.5	Otázka č.7: Existují faktory, které Vás naopak při práci demotivují?
Graf 4.3.6	Otázka č.8: Ztotožňujete se s cíly kosmetické firmy Mary Kay?

Graf 4.3.7	Otázka č.9: Shledáváte způsob odměňování dostačující, vzhledem k Vaší práci?
Graf 4.3.8	Otázka č.10: Výše Vašeho hrubého měsíčního výdělku?
Graf 4.3.9	Otázka č.11: Které oblasti odměňování by se mohly dle Vašeho názoru zlepšit?
Graf 4.3.10	Otázka č.13: Které pracovní výhody oceníte nejvíce?
Graf 4.3.11	Otázka č.14: Které pracovní výhody oceníte nejméně?
Graf 4.3.12	Otázka č.17: Vaše pohlaví?
Graf 4.3.13	Otázka č.18: Věk?
Graf 4.3.14	Otázka č.19: Vaše pracovní pozice?
Graf 4.3.15	Otázka č.20: Nejvyšší dosažené vzdělání?

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obrázek 2: Základní zásady motivace

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb – pyramida

Obrázek 4: Systém odměňování v organizacích

Obrázek 5: 5 kritérií úspěšnosti efektivního zásluhového odměňování

Obrázek 6: Logo společnosti

Obrázek 7: Princip metody přímého prodeje

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

Eva Pyszková

jméno a příjmení

studentka

Adresa trvalého pobytu studenta:

Eva Pyszková
Seifertova 740/ 20
739 61, Třinec

Seznam příloh

- Příloha č.1:** Vzorový dotazník
Příloha č.2: Tabulky a grafy
Příloha č.3: Vyplněný dotazník